

Jaana Paavilainen

OPPIVA ORGANISAATIO

Case: Merikosken ammatillinen koulutuskeskus, Kajaani

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Matkailu- ravitsemus- ja talousala

Palvelujen tuottamisen ja johta-

misen koulutusohjelma

Kevät 2004



Kajaanin

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Aiia Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko.
Tekijä(t) Jaana Paavilainen	
Työn nimi OPPIVA LAATUORGANISAATIO Case: Merikosken ammatillisen koulutuskeskus, Kajaani	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Seija Siivola, Hellevi Lampimäki
Aika Kevät 2004	Sivumäärä 61+1
<p>Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen Kajaanin toimipisteen oppivan organisaation piirteet. Piirteitä kartoitettiin seuraavista kehittämisalueista: tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti, työkuultuurin ja ilmapiiirin kehittäminen, laadun, tuottavuuden ja prosessin kehittäminen, oppimisen edistäminen sekä kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti.</p> <p>Tämä case-tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusotteella, jolle on esimerkiksi tyypillistä, ettei tarkkoja mitattavissa olevia vastauksia ole. Laadullinen näkökulma on löydettävissä tutkimusasetelmasta ja humanistisesta tarkastelunäkökulmasta. Työn teoriaosan valmistuttua tutkimusosuus toteutettiin teemahaastattelua käyttäen. Haastattelija toimii myös Kajaanin toimipisteessä, joten opinnäytetyössä on intersubjektiivinen näkökulma. Haastattelu tallennettiin Kajaanin toimipisteessä opettajan työhuoneessa digitaalisella sanelimella suoraan tietokoneelle. Haastattelujen litterointia nopeutti teemojen ja vastausten jakaminen eri tiedostoiksi jo haastatteluvaiheessa. Haastateltavina olivat kaikki kuusi Kajaanin toimipisteessä toimivaa henkilöä.</p> <p>Haastattelun tulokset olivat monipuolisia ja joissakin teemojen osa-alueissa hyvin yhteneväisiä. Vastausten erilaiset näkökulmat selittyvät vastaajien erilaisilla koulutustaustoilla, tehtävillä ja työkokemuksilla. Koska kyseessä on oppilaitos, case-tutkimuksessa korostui oppivan organisaation teorian osa oppimisen edistäminen. Oppiminen ilmeni kahdella tasolla: ensinnäkin organisaation tasolla ja toisalta työn tekemisen tasolla. Oppimisen moniulotteisuudesta johtuen opinnäytetyössä esitellään myös teoriaa opettamisesta ja oppimisesta. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena oli työntekijöiden halukkuus kehittää organisaatiota ja ammattitaitoaan. Kehittämistä edistävät hyvä työilmapiiiri ja työntekijöiden mahdollisuus itse osallistua kehittämiseen esimiehen tukiessa sitä. Tiimityötä ja verkostoja käytettiin jo hyvin paljon. Kajaanin toimipisteen tuleviksi kehittämistehtäviksi löytyivät tulevaisuuden suunnitelmien kirjaaminen ja yhteisten suunnittelupalaverien järjestäminen.</p>	
Luottamuksellisuus	Julkinen
Hakusanat	oppiva organisaatio, oppiminen, opettaminen, digitaalinen sanelin
Säilytyspaikka	Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

ABSTRACT OF THE FINAL YEAR PAPER

Faculty Tourism, Catering and Domestic Services	Degree programme Catering Services and Management
Author(s) Jaana Paavilainen	
Title Learning Organization Case: Merikoski Vocational Training Center, Kajaani	
Alternative professional studies	Instructor(s) Seija Siivola, Hellevi Lampimäki
Date Spring 2004	Total number of pages 61+1
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this final year project was to determine the factors that enhance organizational learning at Merikoski Vocational Training Center in Kajaani. These factors were surveyed keeping in mind the following points of view: how to recognize the facts and create one's future, how to develop working culture and atmosphere, how to develop quality, productivity and processes; how to improve learning and how to create development work and networking.</p> <p>This final year project is a qualitative research. The theoretical part of the study consists of theories concerning learning organizations. This case-study was carried out by a theme interview, where all six persons working in Kajaani organization were interviewed. As the interviewer also works in the organization, this study was considered in the intersubjective aspect. The interviews, which were made in Kajaani, were recorded by using a digital recorder.</p> <p>The results of the research were that there was a good atmosphere. Teamwork and network were largely used and the workers could plan the future themselves with the principal's support. The most important results were that all the workers would like to develop the organization and their professional skills.</p> <p>The explanation for the differing viewpoints were that all the workers had different professional education and work experience. Improvement in learning came out at two levels: organizational level and working (teaching) level. This organization was a school, so it was important to also discuss teaching and learning methods.</p> <p>Basing on the results of this final year project, Merikoski Vocational Training Center in Kajaani could start planning how the organization could be developed into a learning organization. The development work should be started by defining the objectives and by organizing regular planning times.</p>	
Confidentiality status	Public
Keywords	learning organization, teaching, learning, digital recorder
Deposited at	Kajaani Polytechnic Library

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MERIKOSKEN KAJAANIN TOIMIPISTE	2
3 OPPIVA ORGANISAATIO	5
3.1 Oppiva laatuorganisaatio	8
3.2 Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti	9
3.3 Työkulttuuri ja ilmapiiri	10
3.4 Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen	14
3.5 Oppimisen edistäminen	17
3.5.1 Oppiminen	19
3.5.2 Opettaminen	23
3.5.3 Tiedon käsittelytavat	25
3.6 Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti	29
4 TUTKIMUKSEN TIETEELLINEN NÄKÖKULMA	33
4.1 Tutkimustehtävä	33
4.2 Kvalitatiivinen tutkimus	33
4.3 Teemahaastattelu	34
4.4 Haastattelun tekeminen	36
4.5 Luotettavuus	37
5 TYÖYHTEISÖN OPPIVAN ORGANISAATION PIIRTEET	40
5.1 Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti	40
5.2 Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen	42
5.3 Laadun, tuottavuuden ja prosessin kehittäminen	46
5.4 Oppimisen edistäminen	48
5.5 Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti	49
5.6 Yhteenveto	52
6 POHDINTA	54
LÄHTEET	60
LIITE	

1 JOHDANTO

Hengitysliitto Heli ry:n ylläpitämä Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen Kaajanin toimipiste aloitti toimintansa elokuussa 2002. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, mitä oppivan organisaation piirteitä työyhteisöstämme on löydettävissä. Tutkimus perustuu Saralan ja Saralan (1997) oppivan organisaation teoriaan ja erityisesti sen osaan oppiminen ja henkilöstön kehittäminen

Työssä painottuu erityisesti oppimisen näkökulma. Oppiminen ja sen uudet menetelmät on sovellettavissa käytäntöön kahdessa tasossa, toisaalta työntekijöiden oppiminen organisaation jäsenenä ja toisaalta opettajina ja ohjaajina.

Tämä opinnäytetyö kuuluu Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelman osaan Palveluyrityksen johtaminen: Yrityksen sisäinen kehittäminen. Mahdollisuus oman työn kehittämiseen ja teorian soveltamiseen omaan työhön on hyvin motivoivaa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 14) empiirisen tutkimuksen malliin sijoitettuna opinnäytetyö noudattaa seuraavia vaiheita: Aiheeseen tutustuminen tapahtui kirjallisuuteen perehtymällä. Teorian valmistumisen jälkeen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelun jälkeen seurasi tulosten tulkinta, yhteenveto ja viimeistely. Yhteenvedossa todetaan, miten tulokset korreloivat teoriaa. Teemahaastattelussa käytettiin digitaalista sanelinta ja tiedosto tallennettiin suoraan data-tiedostona tietokoneelle. Tämä nopeutti litterointia. Digitaalisen sanelimen käytöstä tarkemmin kohdassa 4.4 Haastattelun tekeminen.

Varhaisimpia kirjallisuudessa esiintyviä oppivan organisaation piirteitä on jo 1920 – luvulla. Nykyiseen muotoon oppivan organisaation teoriaa ovat olleet kehittämässä 1990 – luvun vaihteessa Senge, Hätönen, Sarala ja Sarala ja Nikkilä.

2 MERIKOSKEN KAJAANIN TOIMIPISTE

Merikosken ammatillinen koulutuskeskus on Hengitysliitto Heli ry:n ylläpitämä yksityinen toisen asteen erityisoppilaitos. Oppilaitos toimii erityisopetuksen asiantuntijana ja kehittäjänä. Merikosken ammatillinen koulutuskeskuksen päätoimipaikka on Oulussa. Muita vakiintuneita etätoimipaikkoja on Helsingissä, Tampereella, Muhoksella, Ylitorniossa ja Limingassa. Lisäksi opetusta järjestetään useilla paikkakunnilla väliaikaisena koulutuksena. Kajaanin toimipiste on hallinnollisesti Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen aikuiskoulutusosaston alaisuudessa. Vuosittain opiskelijoita on koko maassa noin 2500, joista noin tuhat suorittaa ammatillista perustutkintoa. Henkilökuntaa koulutuskeskuksessa on noin 390.

Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen (MeAKK) Kajaanin toimipisteen toiminta aloitettiin elokuussa 2002. Toimintatilat ovat uudet. Erityisopetuksen tarpeet huomioitiin jo suunnitteluvaiheessa. Henkilökuntaan kuuluu päätoiminen opettaja ja ohjaaja. Lisäksi on palkattu kaksi tuntiopettajaa. Tiimissä toimii lisäksi lukuvuonna 2003–2004 kolme kuntien palkkaamaa henkilökohtaista avustajaa. Lähin esimies on aikuiskoulutusosaston koulutuspäällikkö Oulussa, joten toiminta on arjessa hyvin itsenäistä. Vastaava koulutusohjelma on Oulussa, siksi tämä on alueellisesti merkittävä koulutus.

Päätoimisen opettajan tehtäviin kuuluu ryhmän pedagoginen vastuu (opettaminen, opetussuunnitelman muokkaaminen ryhmän tarpeita vastaavaksi, henkilökohtaisten opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman ja henkilökohtaisten opiskelusuunnitelmien laatiminen yhdessä opiskelijan, huoltajan ja verkoston kanssa, ryhmän toiminnan suunnittelu ja organisointi, yhteistyö muun henkilökunnan kanssa, opiskelijavalintaan osallistuminen) ja hallinnolliset tehtävät (taloudelliseen suunnitteluun osallistuminen, hankintojen tekeminen, tiliöinti ja talouden seurantaan osallistuminen). Päätoiminen ohjaaja avustaa opettamisessa ja opetusjärjestelyissä, huolehtii ensisijaisesti opiskelijoiden tarpeiden tyydyttämisestä, tiedottaa kodin ja koulun välisissä asioissa ja toimii yhteyshenkilönä koulukyydityksessä.

Sivutoimiset tuntiopettajat opettavat tekstiilikäsityötä ja terapeutista tanssia. Henkilökohtaiset avustajat avustavat opiskelijaa opiskelussa, päivittäistoimissa ja liikumisessa.

MeAKK:n opiskelijavalinnassa huomioidaan ensisijaisesti terveydellisistä tai muista syistä erityistä tukea, ohjausta ja neuvontaa opinnoissaan ja työllistymisessä tarvitsevat opiskelijat. Kajaanin toimipisteen opetus toteutetaan Työhön ja itsenäiseen elämään valmentavan ja kuntouttavan opetuksen ja ohjauksen opetussuunnitelman mukaisesti. Tällä hetkellä Opetushallituksen myöntämää oikeutta valmentavan ja kuntouttavan opetuksen järjestämiseksi ei toisilla oppilaitoksilla Kajaanissa ole. Opintojen laajuus on henkilökohtaisen suunnitelman mukaisesti 40–120 opintoviikkoa. Opiskelijat ovat suorittaneet perusoppimääränsä Peruskoulun Mukautetun opetussuunnitelman tai Harjaantumisopetus 1:n tai Harjaantumisopetus 2:n mukaisesti. Opiskelijoita on lukuvuonna 2003–2004 seitsemän. Opiskelijat ovat iältään 17–28-vuotiaita. Heistä neljä on naisia ja kolme miestä. Ryhmällä on tavoitteena saada lisävalmiuksia päivittäistoimintoihin ja muutamalla lisäksi saavuttaa valmiuksia jatko-opintoihin.

Kajaanin toimipiste sijaitsee yhteisissä tiloissa Kainuun ammattiopiston (KAO) kanssa. Samoissa tiloissa toimii Matkailu- ja ravitsemisalaan kuuluva Talouskoulu (16 opiskelijaa) ja toisessa kerroksessa toimii Terveysten- ja kauneudenhoitoalan Parturikampaajakoulutus (45 opiskelijaa). Kaksi MeAKK:n Kajaanin toimipisteen sivutoimista tuntiopettajaa opettavat päätoimisesti Kainuun ammattiopistossa. Yhteistyö, verkostoituminen ja integraatio ovat keskeistä toiminnassamme. Yhteistyö toimii useilla eri tasoilla: Henkilökunta on osittain yhteistä ja toimintaympäristö on sama, elintarvikkeiden hankinta on keskitetty Kainuun ammattiopiston hankintaketjuun, osa ruokapalveluista ja siivouspalvelut ostetaan Kajaanin kaupungin ruoka-huoltoyksiköltä Mamsellilta, opiskelijaterveydenhuolto on yhteinen KAO:n kanssa ja ostetaan Kajaanin kaupungilta.

Opiskelijoiden vuorovaikutus toimii myös kaksisuuntaisesti. Erityistä tukea tarvitsevat opiskelijat ovat päivittäin yhteydessä toisen oppilaitoksen opiskelijoihin. Talouskoulun opiskelijat opiskelevat samoissa tiloissa ja samoilla välineillä. Parturi-

kampaaja -opiskelijat saavat arvokasta kokemusta erilaisen asiakkaan kohtaamisesta opiskelijoidemme käydessä asiakkaina heidän osastollaan ja ruokailutilanteissa ruokasalissa. Lisäksi osa liikuntatunneista pidetään Kainuun ammattiopiston Opintien toimipisteessä.

Verkostoituminen yhteistyökumppaneiden kanssa on tapahtunut osittain jo henkilökunnan aiemmin toimiessa Kainuun Ammatti-Instituutin palveluksessa (nykyisin Kainuun ammattiopisto) edellisen oppilaitoksen aikaan. Edellä mainittujen yhteistyökumppaneiden lisäksi muita kumppaneita ovat opiskelijahuoltoon ja kuntoutukseen liittyvät tahot, toiset oppilaitokset, harjoittelupaikat ja opiskelijoiden asu-misyksiköt. Uusia yhteistyökumppaneita muodostuu opiskelijoiden tarpeiden mukaisesti.

Lukuvuosi on jaettu viiteen kahdeksan viikon periodilukujärjestykseen. Jokaisessa viikossa tietyt toiminnot toistuvat ja osa lukujärjestyksestä ”kelluu” eli joustamme tarpeen mukaan. Joustamisen kriteerinä on opiskelijalähtöinen näkemys oppimisesta. Opiskelijoiden tarpeet muuttuvat. Maslowin tarvehierarkian mukaiset perustarpeet on tyydytettävä vaikkapa kesken oppitunnin tai työpäivän. Esimerkiksi jannon tyydyttäminen tai wc:ssä käynti tapahtuu useimmilla opiskelijoilla reaaliaikaisesti (vrt. normaaliopetusryhmässä opiskelija jaksaa odottaa taukoon). Tarvittaessa opiskelijalle järjestetään työpäivän aikana mahdollisuus lepoon (uni), jotta parempi vireystaso saavutettaisiin ja oppiminen olisi suotuisampaa. Vireystila saattaa vaihdella yksilöllä runsaasti, henkilökemian muutokset, vierailijat ja tapahtumat vaikuttavat normaaliryhmää enemmän luokan tilanteeseen. Ennalta arvaamattomuus on oikeastaan vallitseva olotila.

3 OPPIVA ORGANISAATIO

Organisaation kehittämiseen on useita vaihtoehtoja. Merikosken Kajaanin toimipisteen kehittämiseksi valittiin oppivan organisaation menetelmä, koska oppilaitosympäristöön on luonteva liittää oppimiseen perustuva kehittämismenetelmä. Oppivan organisaation menetelmässä päähuomio on henkilöstön osaamisen jatkuvassa kehittämisessä. Käytännössä kehittäminen tapahtuu työn ja oppimisen integroinnilla uusien tehtävien sekä kokeilujen avulla. Oppivassa organisaatiossa korostetaan koulutusta ja kokemusoppimista. (Sarala & Sarala 1997, 39.)

Laadun kehittämiseen painottuva kokonaisvaltainen laatujohtaminen sopii paremmin esimerkiksi teollisuuteen. Kehittäminen painottuu laatukustannusten alentamiseen ja siihen, että tuote on asiakkaalle sopiva. Käytännössä jokainen työntekijä aktiivisesti kehittää laatua ja toimintaa. (Sarala & Sarala 1997, 39.)

Kolmantena vaihtoehtona ovat toimintaketjujen kehittämiseen keskittyvät menettelytavat. Laihajohtamisessa toimintaketjuista ja tuotteista poistetaan ylimääräiset osat. Aikaan perustuvassa johtamisessa tavoitellaan nopeutta toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja kehittämisessä. Prosessijohtamisessa tuottavuutta kehitetään toimintaketjuja ja palveluprosesseja kehittämällä. (Sarala & Sarala 1997, 39.)

Oppiva organisaatio on työyhteisön jatkuvan kehittämisen malli. Toimintaa kehitetään vastaamaan asiakkaiden, markkinoiden ja organisaation oman tulevaisuuden vaatimusten suuntaan. Tyypillistä oppivalle organisaatiolle on selkeä toiminta-ajatus ja suunnitelma tulevaisuudesta, asiakaslähtöinen toiminta, yhteistoiminnallisuus ja tiimityöskentely, toimintaympäristön jatkuva tarkkailu ja oman toiminnan arviointi. Teoreettinen tieto tukee käytännön toimintaa. Päivittäisiä työtapoja kehitetään ja muunnetaan ajatuksia toiminnaksi. Työntekijät käyttävät luovuuttaan. (Matikainen & Ollikainen 1999, 4.)

Sengen mukaan oppiva organisaatio muodostuu viidestä osatekijästä: Systemiajattelussa organisaatio on kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Jokaisella on oltava mahdollisuus ja halu kehittyä ja oppia uusia asioita. Käyttäytymistä

ohjaavat mallit vaikuttavat toimintatapoihin. Sisäiset mallit voivat toimia myös kielteisesti oppimisen ja kehittymisen esteenä. Kuva tulevaisuudesta edistää yhteiseen päämäärään pääsemisessä. Jokaisella on oltava tiedossa, sisäistettynä organisaation tavoitteet, päämäärät ja visio. Tiimien toiminnan perustana on avoin vuoropuhelu. Tiimioppiminen tuottaa tuloksia, joihin yksilö ei yllä. Kokonaisuuksien ymmärtäminen eli systeemiajattelu yhdistää edellä mainitut. (Matikainen & Ollikainen 1999, 6.)

Oppivan organisaation tunnuspiirteitä ovat: Organisaatiolla on oltava selkeä, kaikkien tietämä käsitys, miksi se on olemassa ja mihin se pyrkii. Asiakkaita kuunnellaan ja heidän toiveensa ja tarpeensa toteutetaan. Työ tehdään yhteistoiminnallisesti tiimeissä. Johtaminen on osallistuvaa. Päätöksenteko on siirretty niille, jotka ovat sen asian asiantuntijoita tai hoitavat sitä. Henkilöstä on yrityksen tärkein voimavara. Oppimista tuetaan kouluttamalla henkilökuntaa, kehitetään organisaatiota, opitaan työssä ja työstä. Toimintaympäristöä tarkkaillaan systemaattisen jatkuvasti. Tietoa kerätään asiakkaista, markkinoista, uusista tuotteista, palveluista, tulevaisuudesta ja omasta toiminnasta, kilpailijoita unohtamatta. (Matikainen & Ollikainen 1999, 7–8 .)

Organisaatio koostuu yksilöistä. Heidän toimintaansa ja oppimiseensa vaikuttavat organisaatiossa vallitseva ihmiskäsitys ja käsitys itsestään oppijana. Ihmiskäsityksessä määritellään, millainen ihminen on ja miten hän tekee työnsä. Johdon vallitsevan ihmiskäsityksen mukaan työntekijät joko kehittävät itseään ja kykenevät oppimaan tai tarvitsevat jatkuvan valvonnan. (Matikainen & Ollikainen 1999, 8.)

”Ihmisten jaksaminen työelämässä on sidoksissa siihen, miten hyvin he tuntevat hallitsevansa tilannetta ja elämäänsä. Hallinnan tunne syntyy siitä, että pystyy vaikuttamaan asioihin, joissa on osallisena. Yhteistoiminta ja yhteisvastuu työn tekemisessä antaa yksilölle mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan ja palkitsee onnistumisesta. Organisaatiolla on kilpailuetu, kun työntekijät ovat valppaita, oppivia ja innostuneita.” (Matikainen & Ollikainen 1999, 3.)

TAULUKKO 1. Oppivan organisaation ja uppoavan organisaation vertailu Man-
nermaan mukaan. (Matikainen & Ollikainen 1999, 11).

OPPIVA ORGANISAATIO	UPPOAVA ORGANISAATIO
Tunnustaa oppimisen tarpeen	Ei tunnusta oppimisen tarvetta
Tunnustaa ongelmat	Kieltää ongelmat
Käsittelee ongelmat avoimesti	Lakaisee ongelmat maton alle
Johto tunnustaa totuuden moninaisuuden	Johto ilmaisee osaavansa ja tietävänsä kaiken
Jokaisella lupa erehtyä	Johto on erehtymätön
Kaikki ajattelevat	Johto ajattelee, muut toteuttavat
Ajattelu kunniassa	Ajattelu muualla kuin johdossa = rikos
Ongelma on yhteinen	Löytynyt ongelma on löytäjän ongelma
Teot hyviä tai pahoja tuloksen mukaan	Teot hyviä tai pahoja tekijästä riippuen
Asioiden tärkeys tekijästä riippumaton	Henkilöiden ja vallan merkitys
Organisaatio ei hierarkkinen	Organisaatio hierarkkinen
Hyvät ideat etenevät	Vain valtakeskusten ideat etenevät
Taistelu asiakkaan suosiosta	Taistelu esimiesten suosiosta
Energia ulkoiseen taisteluun	Energia sisäiseen juonitteluun
Ulkoinen todellisuus tärkein	Ei muuta todellisuutta kuin johdon ilmaisema
Johto on epätäydellinen, mutta kypsä	Johto "täydellinen", mutta epäkypsä

Oppivan organisaation vertailussa uppoavaan organisaatioon kiinnittyy huomio jälkimmäisen kielteinen suhtautuminen kyvykkyyteen. Työntekijöitä kohdellaan alamaaisina, johto esiintyy autoritäärisesti ja innovatiivisuus on sallittua vain johtajille. Organisaatio sulkee silmänsä tosiasioilta. Oppivassa organisaatiossa koko henkilökunta on tasavertaisessa asemassa, luovuudelle annetaan riittävästi tilaa ja siihen kannustetaan. Suhtautuminen työntekijöihin on arvostava sekä ihmisenä että ammattitaidon kannalta. Tosiasiat kohdataan realistisesti ja ongelmat mielletään kehityskohteina.

3.1 Oppiva laatuorganisaatio

Oppivassa laatuorganisaatiossa tuottavuuden, laadun ja prosessin kehittämiseen liitetään oppimisnäkökulma. Oppivassa laatuorganisaatiossa on yhdistetty toiminnan lähtökohtana oleva asiakaskeskeisyys, jatkuva laadun kehittäminen tietoisena oppimisprosessina, työn jatkumisen varmistaminen kouluttamalla työntekijät aktiivisiksi, itseohjautuvasti kehittäviksi työntekijöiksi ja kannustamalla heitä pitkäjänteiseen kouluttautumiseen. Lisäksi nykyiset toimintajärjestelmät, toiminnot ja rutinit kyseenalaistetaan ja innovatiivisuutta kehitetään sekä kehittämistoiminnot toteutetaan yhdessä soveltuvia verkostoja ja tiimejä hyväksikäyttäen. Oppivan laatuorganisaation toimintamallin mukaan kehittämisen ja kouluttamisen rinnalla on kehitettävä myös työn- ja vastuunjako. (Sarala & Sarala 1997, 69.)

Yhteistä henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseksi on asiakaslähtöisyys ja prosessilähtöisyys. Kehittymistä voidaan mitata käyttämällä mittareita mitaamaan asiakastyytyväisyyttä, reagointikykyä tai tehokkuutta. Henkilöstön oppimis- ja kehittymiskyvyn paranemisen määrittämiseksi voidaan myös laatia mittareita. Kehittymisen tavoitteena on purkaa hierarkioita ja lisätä työhön sitoutumista. (Sarala & Sarala 1997, 29.)

Organisaation oppiminen jakaantuu yksilön, tiimin ja organisaation oppimisen tasolle. Oppimista edistävät seuraavat seikat:

- Työntekijöillä on työssään mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan ja oppimistyytlejään.
- Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua koulutukseen sekä aikaa ja mahdollisuuksia oppia työssä.
- Ihmiset luottavat toisiinsa.
- Perustetaan tiimejä/ryhmiä, jotka saavat todellista vastuuta ja valtaa.
- Tiimien toimintaan, kehittymiseen ja vuoropuheluun panostetaan.
- Tiimit tekevät yhteistyötä ja vaihtavat tietoja.
- Organisaatiossa tiedotetaan asioista avoimesti ja viivyttlemättä.
- Työntekijät ja tiimit tutkivat omaa työtään ja oppivat työstään.
- Oma-aloitteisuus ja aktiivisuus ovat kunniassa, virheitä saa tehdä.

- Työntekijät, tiimi ja koko organisaatio arvioivat toimintaansa ja tarkkailevat tuloksia. (Matikainen & Ollikainen 1999, 12.)

Sarala & Saralan (1997, 70) mukaan oppiva laatuorganisaatio koostuu viidestä eri osa-alueesta:

- Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti.
- Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen
- Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen.
- Oppimisen edistäminen.
- Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti.

3.2 Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti

Organisaation kehityshistorian tunteminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään toiminnan muuttumisesta johtuvaa kehitystarvetta. Tarpeet muuttuvat edelleen. Muutos ja kehitys on jatkuvaa. Aikaperspektiiviin sijoitetut muutokset auttavat hahmotamaan nykytilan ja muutosten välttämättömyyden ajan kuluessa. Organisaatiossa olevat tiedot ja taidot jatkuvat kulttuurissa, rakenteissa, henkilöstössä, uskomuksissa, arvoissa ja fyysisessä toimintaympäristössä. Henkilöstön on tiedostettava, miksi yksilökeskeinen toimintakulttuuri ei enää toimi oppivan laatuorganisaation toimintamallissa. Sen sijaan yhteistyö- ja tiimityöpainotteinen toimintakulttuuri ovat keskeisiä. (Sarala & Sarala 1997, 73–77.)

Nykytilan kartoituksessa toimintaa kuvaavaa tietoa ja tunnuslukuja on yleensä vain vähän käytettävissä. Ongelmallista on laadullisten mittalukujen aikaansaanti ja käyttö. Nykytilan analysoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden ja sidosryhmien analyysiä, organisaation tuloksellisuuden, tuottavuuden ja henkilöstön osaamisen ja nykyisen kyvykkyyden analyysijä, organisaation toimintaympäristön tilan, teknologian ja kehittämissuuntien analyysijä tai organisaation vahvuuksien ja heikkouksien analyysiä (SWOT –analyysi). (Sarala & Sarala 1997, 73–77.)

henkilöstövoimavarojen hallinta ja johtaminen	vahvuutemme: VAHVISTA	heikkouksemme: KEHITÄ, KORVAA
ympäristön muutos ja vaikutukset toimintaamme	uudet mahdollisuudet: KÄYTÄ HYVÄKSI	nousevat uhat: TORJU, VÄISTÄ

KUVIO 1. Organisaation vahvuuksien ja heikkouksien analyysi (Sarala & Sarala 1997, 74).

Nelikenttään kootaan henkilöstövoimavarojen hallintaa ja johtamista kuvaavia asioita/tekijöitä sekä ympäristön muutosta ja sen vaikutusta kuvaavia asioita/tekijöitä. Kuvion avulla on tarkoitus arvioida nykytilannetta ja ajankohtaisia haasteita. Toisaalta sen avulla voidaan luoda kehittämissuunnitelmia ja toimintasuunnitelmia. (Sarala & Sarala 1997, 74.)

Tulevaisuuden suunnittelu on pohjattava historialliseen kehitykseen, arviointiin uusista kehittämishankkeista ja luoda vaihtoehtoisia visioita. Mielikuva tulevasta sisältää oletuksia, toiveita ja uhkakuvia tulevasta. Mielikuvat ovat toisaalta sekä rationaalisia että myös emotionaalisia mielikuvia. Myönteinen emotionaalinen mielikuva muutos- ja kehitysmahdollisuudesta edistää jaksamista työntekijän ponnisteluissa kohti uutta toimintakulttuuria. (Sarala & Sarala 1997, 74.)

3.3 Työkulttuuri ja ilmapiiri

Organisaatioon kuuluu aina ihmisiä ja he muodostavat sosiaalisen yhteisön. Yhteisö rakentaa organisaatiossa toisaalta työkulttuurin ja työilmaston. Työkulttuuri sisältää erilaisia normeja ja olettamuksia, esimerkiksi organisaation arvot, toiminnot ja tavoitteet. Työkulttuuri sisältää toimintakäytänteitä ja ajatusmalleja sekä organisaation toimintaa ohjaavia tiedostettuja ja tiedostamattomia malleja. Toisaalta työkulttuuri-käsitteellä tarkoitetaan myös prosessia, jonka aikana organisaatiosta on tullut nykyisen kaltainen. Työilmastolla tarkoitetaan työpaikalla vallitsevaa ja sivulistenkin havaitsemaa tunnelmaa. (Sarala & Sarala 1997, 80–81.)

Työkulttuuria ja ilmapiiriä voidaan muuttaa kehittämällä työn monipuolisuutta, henkilöstön vaikuttamismahdollisuutta omaan työhönsä ja sosiaalisen tuen lisäämisel-

lä työhön liittyvissä ongelmissa. Työn sisältö määräytyy tehtävistä. Monipuolisuutta työhön saadaan lisäämällä työntekijän mahdollisuutta käyttää omia taitojaan ja osaamistaan. Työministeriön mukaan Saralan ja Saralan kirjassa (1997, 82) työntekijän vastuun kasvaessa myös päätösvallan on lisääntyttävä. Jokaisella tulee vastaan raja uuden oppimisessa ja kehittämisessä. Rajattomista työsuorituksista palkitsevassa työyhteisössä on vaarana työntekijän uupuminen tai hallitsematon riskinotto. (Sarala & Sarala 1997, 82.)

Sengen mukaan sisäiset mallit ohjaavat toimintaamme. Ne saattavat selvittämättöminä estää uusien toimintamallien käyttämistä (Hätönen 2000, 10). Saralan ja Saralan (1997, 83) mukaan mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhönsä tarkoitetaan työtehtäviin, työvälineisiin, työtahtiin, työtehtävien järjestykseen, työmenetelmiin, töiden jakoon, aikataulutukseen ja työajan liukumismahdollisuuteen vaikuttamista. Tehokkailla perehdyttämistoimilla voidaan vaikuttaa henkilöstön kyvykkyden kehittymiseen.

Työministeriö toteaa, että työyhteisön jäsenillä tulee olla vaikuttamismahdollisuus toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen. Työntekijän vaikuttamismahdollisuus on siinä tilanteessa, jossa hänen työtään, työolosuhteita ja työympäristöä koskevia suunnitellaan ja valmistellaan. Vuorovaikutuksellisessa tilanteessa työntekijän ammattitaito voidaan parhaiten hyödyntää. Suunnitelmalliset tiedottamisjärjestelmät ovat edellytyksenä tiedonkulun varmistamisessa. Keskeisessä ja ratkaisevassa asemassa on johdon asenne ja suhde työntekijöihin. (Sarala & Sarala 1997, 84.)

Jatkuvan oppimisen periaate on oltava käytössä esimiestasolla ja alaisia tuetaan kasvussa ja kehityksessä. Perinteisiä toimintatapoja, käytäntöjä, nimikkeitä (esimies—koordinoija) ja käskytyshetjua on tarvittaessa romutettava. Uudessa tehtävässä ei heti oleteta olevan ammattilainen vaan on opiskeltava työ. Työntekijät ovat aikuisia – kohdellaan kuin aikuisia. Ilmapiiiri on koko organisaation henkilöstön arvojen ja asenteiden summa. Kaikilla on ”oikeus, lupa” puhua ideoistaan ja ilmaista mielipiteitään. (Bennett & O'Brien 1995, 5–6.)

”Oppivaksi laatuorganisaatioksi kehittyminen edellyttää luovuutta ja uuden kokeilua, riskien ottamista sekä virheiden ja erehdysten tekemistä. Kokeilunhalu ja innostus kuolevat nopeasti, jos uutta luovat henkilöt eivät saa tukea työpaikallaan sekä työtovereilta että johdolta. Henkisellä ja sosiaalisella tuella tarkoitetaan työyhteisöstä saatavissa olevaa käytännöllistä ja henkistä apua ja tukea sekä arvostusta.” (Sarala & Sarala 1997, 84.)

Työyhteisöllä on oltava mahdollisuus sosiaalisiin kontakteihin, lisätiedon, ohjeiden ajan ja voimavarojen saantiin. Sosiaalinen tuki on yhteydessä ilmapiiriin. Hyvään työyhteisöön kuuluu myös yhteisvastuu sekä työstä että työntekijöistä. Työministeriön mukaan se ilmenee solidaarisuutena, vastuuntuntona, ilmaisuun kannustamisena, arvostuksena ja palautteena työsuorituksesta sekä kykenevyydestä selviytyä ristiriidoista. (Sarala & Sarala 1997, 85.)

Johtajien on tuettava oppivan organisaation visiota. Koko työyhteisöllä on oltava yhteinen visio. Työntekijöillä tulee olla käsitys omasta oppimisestaan, ja heidän tulee kantaa siitä vastuu. Johdon tehtävänä on laatia puitteet, jossa arvostetaan keskinäistä luottamusta ja ihmisarvoa. Työntekijöillä on mahdollisuuksia kehittyä ja toteuttaa itseään. (Bennett & O'Brien 1995, 5.)

Ihmiskäsitys

Scheinin mukaan organisaatiossa on löydettävissä johtamisen näkökulmasta neljä erilaista yksilöä: rationaalinen, sosiaalinen, itseään toteuttava ja monitahoinen ihminen. Scheinin mukaan rationaalisella yksilöllä tarkoitetaan henkilöä, jota ohjaavat pääasiassa taloudelliset kannusteet, hän on passiivinen eikä ole aidosti kiinnostunut työstä. Talouden valvonta kuuluu johdolle, joten työntekijää on valvottava. Yksilöiden tunteet neutraloidaan. Motivointi tapahtuu ulkoisten kiihokkeiden avulla ja yksilön tavoitteet vastaavat harvoin organisaation päämääriä. (Sjöstrand 1981, 141–142.)

1920-1930-luvuilla Mayon mukaan ajankohtaisena esiintynyt sosiaalisen ihmisen mallissa yksilön identiteetti muodostuu suhteessa toisiin ja motivaatiot muodostuvat sosiaalisista tarpeista. Työn merkitys on heikentynyt, kun työn osittaminen,

suunnittelu, ohjaus ja valvonta on erotettu työn suorittamisesta. Sosiaalisten suhteiden merkitys on korostunut työpaikoilla. (Sjöstrand 1981, 142.)

Maslown tarvehierarkian itseään toteuttavan ihmiskäsityksen mukaan yksilöiden tarpeet voidaan luokitella. Portaittaisessa mallissa alimmat ensisijaiset tarpeet on toteutettava ennen seuraavan tarpeen tyydyttämistä. Yksilö yrittää kehittyä työssään täydelliseksi. Yksilö kontrolloi, motivoi ja toteuttaa itseään. Organisaation ja yksilön tavoitteet voivat olla samat. (Sjöstrand 1981, 143.)

Scheinin mukaan monitahoisella ihmisellä on vaikuttimia, jotka muuttuvat tilanteen mukaan. Vaikuttimet voivat olla erilaisia eri organisaatioissa. Yksilö on kokemuksesta oppivainen. Organisaatioon sisäistyminen tuottavalla tavalla on mahdollista. Ihminen suostuu halutessaan erilaisiin johtamiskulttuureihin. (Sjöstrand 1981, 143–144.)

Ihmiskäsitys poikkeaa ihmiskuvan käsitteestä siinä, että ihmiskäsitykseen liittyy myös eettinen näkökulma. Ihmiskäsitys sisältää paitsi tiedot ihmisestä myös näkemyksen siitä, mikä ihmisessä on olennaista. Ihmiskäsitykseen liittyy käsitys siitä, mitkä ovat ihmisen olennaiset piirteet ja ihmisen kehityksen ja mahdollisuuksien rajat ja lisäksi mahdollisesti myös käsitys ihmisen tehtävästä ja tarkoituksesta. Ihmiskäsitykset eroavat toisistaan sen mukaan, miten ne suhtautuvat todellisuuden laatuun ja rakenteeseen. Pluralistisessa ihmiskäsityksessä ihminen koostuu useista osista, kehosta, tajunnasta ja elämäntilanteisuudesta. (Laine 2001, 212.)

Holistinen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys näkee ihmisen fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena olentona, kokonaisuutena. Nämä eri puolet muodostaa ihmisen perusolemuksen ja ne kaikki tulee ottaa yhtä aikaa huomioon. (Laine 2001, 214.)

Lauri Rauhalan (1986, 104) mukaan ihminen on samanaikaisesti kehollinen, situationaalinen ja tajunnallinen. Kehollisuudella tarkoitetaan ihmisen fyysistä puolta: kehollisuutta ja elintoimintoja. Tajunnallisuus jakautuu tunteiden ja kokemuksen psyykkiseen ulottuvuuteen sekä tietämisen, käsitteellisen ajattelun ja arvotajunnan henkiseen olemukseen. Situationaalisuudessa eli elämäntilanteisuudessa on ihmisen koko elinympäristö, johon ihminen osaksi voi ja toisaalta ei voi vaikuttaa.

Humanistisessa ihmiskäsityksessä on ihmisen ja sivistyksen kunnioittaminen keskeistä. Ihmisellä on ehdoton ihmisarvo ja ihminen on sinällään arvokas. Oleellista on ihmisen mahdollisuus kehittyä ja muuttua, järjen käyttö, kriittisyys ja suvaitsevuus. (Laine 2001, 214.)

TAULUKKO 2. Ihmiskäsityksen ääripäitä (Matikainen & Ollikainen 1999, 9).

Ihminen on perusolemukseltaan

Ajatteleva, ymmärtävä, luova	"Ohjelmointia" tarvitseva, tyhmä
Aktiivinen, tahtova, tekevä	Passiivinen, saamaton, laiska
Sosiaalinen, yhteistyö haluinen	Haluton / kyvytön yhteistyöhön
Oppiva, kehittyvä	Muuttumaton / taantuva
Vastuuseen kykenevä	Vastuuta väistävä
Hyväksymistä ja kiitosta kaipaava	Kaikin keinoin kilpaileva, palkkioin ja rangaistuksin ohjattava
Kokonaisuus, johon kuuluu ajattelu, tunteet, toiminta	Jaettavissa osiin: Työssä mukana vain työn välittömästi vaatima osa

Ihmiskäsitys näkyy toiminnassa, mielipiteissä ja arvovalinnoissa. Humanistisessa ihmiskäsityksessä ihminen arvostetaan yksilölliseksi ja sinällään arvokkaaksi. Vasemmanpuoleisessa osassa taulukkoa työntekijä ja esimies arvostavat toisiaan ja luottavat toistensa ammattitaitoon. Oikeanpuoleisessa osassa ihmistä aliarvostetaan, häntä pidetään täysin ohjailtavana, omatoimisuus ja itsemääräämisoikeus ovat rajoittunutta. Ihmisen hyvyys on vähäistä, materialismi on vallalla.

3.4 Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen

Johtamista, erityisesti laatujohtamista kehittämällä, henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia yrityksen toiminnassa lisäämällä ja oman työn kehittämismahdollisuutta lisäämällä voidaan tuottavuutta ja organisaation toimintakyvykkyyttä parantaa.

Toimintaprosesseja voidaan kehittää myös asiakaslähtöisestä näkökulmasta. (Sarala & Sarala 1997, 94–95.)

Laatu voidaan määritellä useilla erilaisilla määritteillä, riippuen käyttöyhteydestä. Käytännön työn kehittämistä varten laatu on jaettu kolmeen sektoriin: tuotteiden ja palvelujen yhdenmukaisuuteen, tuotteen ja palvelun suorituskykyyn sekä asiakkaan tyytyväisyyteen. Yhdenmukaisuudella voidaan kouluympäristössä ymmärtää oppimistuloksen tasaisuutta riippumatta siitä, kuka opettaa tai organisoii koulutuspalvelut. Asiakastyytyväisyydellä on kaksi ulottuvuutta: tyytyväinen opiskelija ja tyytyväinen työnantaja. Suorituskyvyllä voidaan arvioida koulutuksen vaikuttavuutta ja oppimisen tehokkuutta suhteessa käytettyyn aikaan ja aiheutuneisiin kustannuksiin. (Sarala & Sarala 1997, 98.)

Demingin mukaan seuraavat ohjeet edistävät laadun, tuottavuuden ja prosessin kehittymistä: Organisaatiossa on varauduttava siihen, että laadun kehittämisprosessi kestää vuosia. Toimintafilosofiana on ennakointi eli virheiden ehkäisy. Laadun on sisällyttävä toimintaprosessiin. Asiakkaan tulee kiinnittää huomio kokonaiskustannuksiin pelkän ostohinnan sijaan. Kehittäminen aloitetaan ongelmien kartoituksella. Kaikkia työntekijöitä kehitetään ja koulutetaan työympäristössään. Johtohenkilöstön on työskenneltävä yhdessä muun henkilökunnan kanssa. Uuteen on suhtauduttava ennakkoluulottomasti ja luottaen. Byrokraattiset esteet on poistettava ja siirrettävä valtaa työn tekijöille. Prosessijohtamista on kehitettävä. Laatu sisältää muitakin mittareita kuin tulostavoite. Työntekijöille on annettava mahdollisuus laadukkaaseen työhön ja sitä kautta ammattitilpeyttä. Jatkuva oppimista on suositettava ja edistettävä. Ylimmän johdon on ensimmäisenä ymmärrettävä, hyväksyttävä, sitouduttava ja käyttöön otettava edellä mainitut. (Sarala & Sarala 1997, 100–101.)

Todellisia työprosesseja eli reaaliprosesseja tarkastelemalla voidaan saada aikaan pysyviä muutoksia. Organisaation kaikki eri toiminta-alueet voidaan kuvata toimintaketjuna. Prosessille voidaan määritellä sisäiset ja ulkoiset asiakkaat, jonka näkökulmasta sitä tarkastellaan. (Sarala & Sarala 1997, 115.)

TAULUKKO 3. Mitä teollisuuden toimintaprosesseja kuvaavat käsitteet tarkoittavat virastojen ja oppilaitosten yhteydessä? (Sarala & Sarala 1997, 121).

TEHDAS	VIRASTOT JA OPPILAITOKSET
Tuote	Päätös, data, toimenpide, kurssi
Tuotevirta	Informaatio/paperivirta, opinto-ohjelma
Raaka-aineet ja komponentit	Data, jäsenelty tieto, tietopankki, oppimateriaali
Laitteet, käyttöpääoma	Informaatio ja jalostettu tieto, osaaminen, ohjeistot, käsikirjat (tieto työstää tietoa)
Keskeneräinen tuotanto	Keskeneräinen työ, opintojen kesken oleminen
"Sudet"	Väärinkäsitykset, puutteet, virheelliset päätökset, laiminlyönti, turha odottelu, opetus, joka ei johda minnekään
Läpimenoaika	Läpimenoaika ts. miten kauan asian käsittely virastossa kestää, opiskeluaika, oppimiseen tarvittava aika

Toimintaprosessien kehittäminen on peräisin teollisuudesta. Oheisen taulukon mukaisesti käsitteitä on sovellettu vastaamaan oppilaitoksen prosesseja. Tuote tarkoittaa oppilaitosympäristössä kokonaisuudessaan opintolinjoja, joiden alla on opintokokonaisuuksia. Opintokokonaisuudet muodostuvat kursseista. Tuotevirta tarkoittaa eri koulutusaloja. Raaka-aineilla tarkoitetaan esimerkiksi oppimateriaalia. "Sudet" tarkoittavat hyödytöntä suunnittelematonta opetusta, joka ei johda minnekään. Läpimenoajalla tarkoitetaan opintojen valmistumisaikaa. Oppilaitosten välinen kilpailu kovenee ikäluokkien pienentyessä. Prosessien jatkuva kehittäminen on siten hyvin perusteltua. (Sarala & Sarala 1997, 121.)

Toimintamallia muutettaessa on järjestelmällinen koulutus oleellista. Koulutus on muutosta ja kasvua luovaksi ongelmanratkaisijaksi. Koulutusmuotoja on esimerkiksi ryhmäkoulutus, demonstraatioprojektit, työtovereiden opettaminen, työnohja-

us ja toimintaoppiminen eli tekemällä oppiminen. Työntekijöitä kannustetaan kehittymään yksilöinä ja tiimeinä. (Bennett & O'Brien 1995, 9.)

Työmenetelmien tulee olla sellaisia, jotka todella kannustavat jatkuvaan oppimiseen. Järjestelmällinen ongelmanratkaisumenetelmä tulee olla kaikkien hallinnassa ja sovellettavissa. Alan muita johtavia yrityksiä ja niiden tuotteiden ja toiminnan laatua kannatta vertailla esimerkiksi branchmaking-tutkimuksia apuna käyttäen. Uusien ideoiden hyödyntäminen, jatkojalostaminen ja niistä tiedottaminen kannattaa tehdä suunnitelmallisesti. (Bennett & O'Brien 1995, 7–8.)

Hätösen (2000, 11) mukaan joustavuus ja monipuolinen osaaminen ovat eduksi työmarkkinoilla. Joustavuus punnitaan päivittäin. Joustavilla toimenkuvilla vastataan muuttuviin tarpeisiin (esim. tehtävien kierrätys, itseohjautuvat muuntuvat tiimit, laaja-alainen tehtävien hallinta). Byrokratiaa vältetään. Huipputekniikkaa hyödynnetään tiedonkulussa. Sillä varmistetaan, että kaikki saavat tarvittavat tiedot mahdollisimman nopeasti. Tiedon laatu on tärkeämpää kuin määrä. Koko henkilöstön on tiedettävä yrityksen taloudellisesta tilanteesta, jotta voi ymmärtää ja soveltaa niitä työssään. Tieto vaikuttaa yksilöiden ja tiimien toimintatapaan. Opitut asiat jaetaan kaikkien kanssa ja myös virheistä opitaan ja niihin etsitään ratkaisuja. (Bennett & O'Brien 1995, 7.)

3.5 Oppimisen edistäminen

Ihminen oppi sitä, mihin on motivoitunut, ohjaa omaa toimintaansa ja on itse siitä vastuussa, on muutoshakuinen ja pystyy näkemään itsensä osana kokonaisuutta. Ihminen osaa asettua myös toisen asemaan ja osaa arvioida omaa toimintaansa. (Matikainen & Ollikainen 1999, 14.)

Organisaation toiminta-ajatuksista käsin voidaan kartoittaa oppimisen tarpeet. Mitä osaamista toiminta-ajatus edellyttää? Mitä kaikkea osaamista tarvitsemme, että olisimme oman alamme huippuja? Mitä osaamista organisaatiossa on jo? Näin saadaan selville toiminta-ajatuksen ja osaamisen ero ja lähimmät oppimisen

tarpeet. Yksilön oppiminen on yhdistettävä työyhteisön oppimiseksi. Näin koko työyhteisö, organisaatio kehittyy, muuttuu ja oppii. (Matikainen & Ollikainen 1999, 17.)

Asiakkaan tarpeet on selvitettävä. Uuden oppimisella on erityistä merkitystä, kun se saadaan hyödynnettyä asiakkaan parhaaksi. Työntekijöiden tavoitteiden on oltava asiakkaiden vaatimusten mukaisia. Asiakkaiden tarpeiden mukaanhan heidät on palkattu. (Asiakas)palaute on tutkittava ja kerättävä säännöllisesti ja järjestelmällisesti. Palautteen avulla varmistetaan organisaation päämäärä ja oppimisen oikea suunta. Palaute tekee mestarin. (Bennett & O'Brien 1995, 9.)

Tiimien muodostamat oppimisyhteisöt ovat varsin tehokkaita. Tiimeille on myös annettava riittävästi toimintavaltaa. Tiimillä tulee olla laadukkaat kehityssuunnitelmat. Työpaikan oppimismahdollisuudet on liitettävä työhön. Tiimin heterogeenisuus on rikkaus. Palkkio- ja tunnustusjärjestelmän on tuettava ja rohkaistava yksilöiden ja organisaatioiden oppimista. Kannustamme ottamaan riskejä, olemaan innovatiivisia ja kehittämään itseään. (Bennett & O'Brien 1995, 9.)

Oppiminen on laajentunut koko elinikää koskevaksi jatkumoksi. Nykyisin ei enää riitä pelkkä nuoruudessa hankittu ammattitutkinto. Ammattitaitovaatimukset ovat laajentuneet ja muuttuneet. Otalan (1999, 10, 14) mukaan tärkein taito työelämässä on oppia oppimaan nopeasti. Oppiminen on vastuun ottamista elämästä ja työstä, aktiivista tiedonhankintaa ja ammattitaidon jatkuvaa ylläpitoa. Oppimista tapahtuu kaiken aikaa toinen toisiltaan ja se on jatkuvaa kehittymistä ihmisenä. Elinikäiseen oppimiseen tarvitaan positiivista asennetta ja oman työn suunnitteluun, kehittämiseen osallistumista ja sitoutumista.

Hätösen (2000, 11) mukaan tulevaisuutta pohditaan osaamisen näkökulmasta, tietotaito annetaan kaikkien käyttöön, kokemuksista opitaan, toimintoja ja ajatuksia kyseenalaistetaan ja kehitetään työtä yhteistoiminnallisesti. Dryden ja Vos'n kirjassa todetaan, että koulutuksessa tarvittavia menestysaskeleita on mahdoton ottaa, ellei koulutusta ja oppimista edistäviin uusiin menetelmiin panosteta.

”Kukaan ei nykyaikana ryhtyisi sytyttämään tulta hankaamalla kahta keppiä vastatusten, kuitenkin suuri osa siitä, mitä kutsutaan koulutukseksi, perustuu yhtä vanhentuneeseen ajatteluun.” (Dryden & Vos 1996, 79.)

3.5.1 Oppiminen

Otala (1999, 81) on laatinut seuraavia kysymyksiä ja pohdinnan aiheita oman oppimisprofiiliin selvittämiseksi:

- Oppimistyylini:
 - Miten opin parhaiten?
 - Miten voin kehittää oppimiskykyäni?
- Lahjakkuuteni:
 - Miten hyödynnän niitä oppimisessani?
 - Miten rakennan tietoa?
 - Miten otan huomioon oppimistapahtumia järjestäessäni?
- Tukihenkilöni:
 - Miten tukihenkilö tukee oppimistani?

”Oppimisella tarkoitetaan suhteellisen pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia yksilön tiedoissa, taidoissa ja valmiuksissa sekä niiden välityksellä itse toiminnassa. Oppiminen lisää yksilön mukautumiskykyä vaihtelevissa tilanteissa sekä mahdollistaa ympäristön muutosten ennakkoinnin ja ilmiöiden hallinnan.” (Ikonen 2000, 14.)

Oppimista estävät tekijät voidaan jakaa Ikosen (2000, 27) mukaan kolmeen ryhmään:

- Omat sisäiset tekijät – miksi oppiminen on vaikeaa?
- Oppimisympäristön tekijät – mikä häiritsee oppimistasi?
- Aiheeseen liittyvät tekijät – miksi jotakin on vaikea oppia?

Oppiminen on joko tietoista tai tiedostamatonta. Tietoiseen oppimiseen kuuluvat konstruktivistinen oppiminen (uusia sisäisiä malleja rakennetaan ja tarkennetaan, uuden oppiminen perustuu aiemmin opittuun), ongelmalähtöinen oppiminen (opitaan ongelmia asettamalla, muotoilemalla ja ratkaisemalla) ja tutkiva oppiminen (ongelmien ratkaiseminen, uusien ajatusten tuottaminen ja tiedon tason lisäämi-

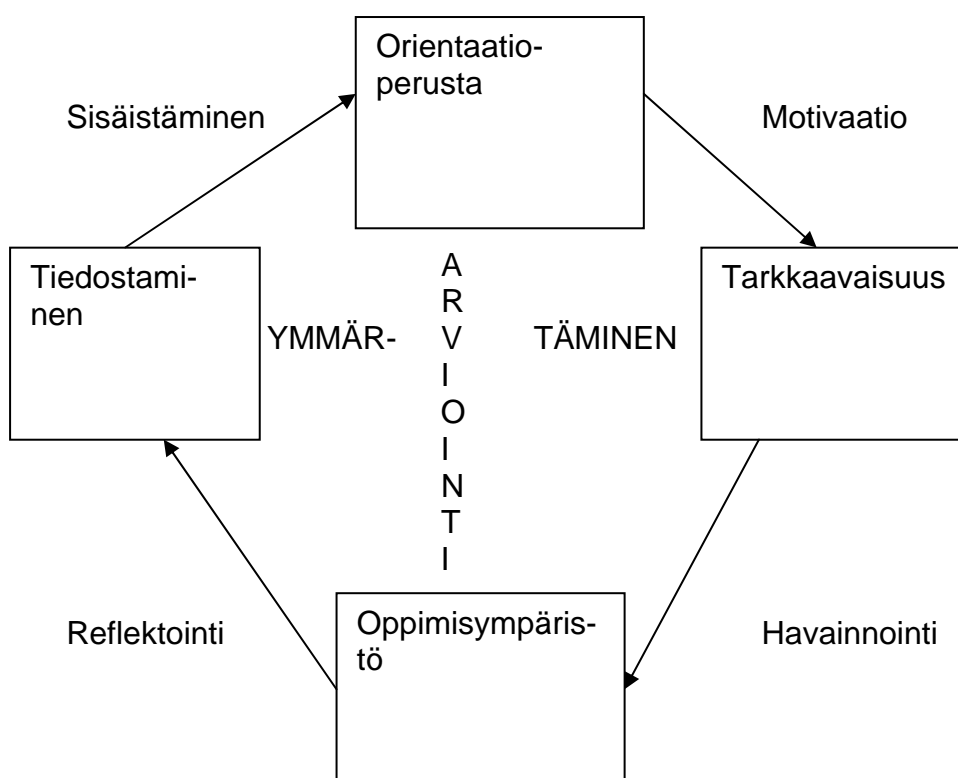
nen). Tiedostamatonta oppimista on klassinen ehdollistuminen (ehdollinen ja ehdoton ärsyke, Pavlov), välineellinen ehdollistuminen (palkkio ja rangaistus, behaviorismi), mallioppiminen (mallin avulla oppiminen) ja yrityksen ja erehdyksen avulla oppiminen (kokeilemalla). (Laine 2001, 96–107.)

Borlandin ja Flammerin mukaan opittavien asioiden tärkeys ja Wagenaardin mukaan opittavien asioiden miellyttävyys helpottavat mieleen jäämistä. Myönteisellä tunnelmalla on ratkaiseva merkitys tuloksellisessa oppimisessa. Motivaatio, aktiivisuuden ja tarkkaavaisuuden tila, innostuminen, asenne määrää ihmisen käyttäytymisen suuntaa ja inhimillisen reaktion laatua. Aikaisemmat mielikuvat vaikuttavat ratkaisuihin ja valintoihin. Pelot, ahdistukset, aikaisemmat kokemukset vaikuttavat oppimiseen. Tietoa aivojen toimintarakenteesta kannattaa hyödyntää käyttämällä esimerkiksi rentouttamista osana opetusta. Opettajan tehtävänä on saattaa oppija tehokkaaseen vuorovaikutukseen oppimisympäristön kanssa. Opetuksessa kannattaa hyödyntää materiaaleja, välineitä, fyysisiä olosuhteita, tunnetiloja virittävää puhetta, kuvia tai muuta ainesta. Oppimisen kannalta on tärkeää, että oppija havainnoi opettajan tarkoittamia asioita. Opettaja toimii päinvastoin kuin taikuri. Opettaja ohjaa mielenkiinnon itse asiaan – taikuri sivuseikkaan. (Suonperä 1992, 19–20.)

Oppimaan oppimistaito muodostuu Otalan (1999, 25) mukaan mm. seuraavista taidoista:

- osaamistarpeiden tunnistaminen
- oman oppimisprofiilin tunnistaminen ja sen hyödyntäminen sopivaa oppimistapaa valittaessa
- kyky asettaa itselleen tavoitteita ja motivoida itseään
- kyky hahmottaa tulevaa
- taito esittää kysymyksiä
- ongelmanratkaisutaidot
- kriittinen ajattelu ja kyky pohtia asioita
- muisti-, muistamis- ja muistiinpanotaidot
- opiskelutekniikoiden tunteminen.

Engeströmin (1987, 7) mukaan tietoisien oppimisen prosessiin kuuluva kognitiivinen oppiminen on mielekästä, tavoitteellista tietoisten rakenteiden ja mallien muodostamista ja niiden luovaa käyttöä. Oppimisen vaiheita ovat motivoituminen eli oppimisen halun muodostuminen, orientoituminen eli yleiskuvan luominen, sisäistäminen eli aiemman tiedon muokkaaminen uuden tiedon pohjalta, ulkoistaminen eli uuden tiedon soveltaminen, arviointi eli uuden tiedon kriittinen arviointi, kontrollivaihe eli oppimisen tuloksellisuuden arviointi.



KUVIO 2. Kokonaisvaltaisen oppimisen malli (Suonperä 1992, 108).

Orientaatiooperusta auttaa opiskelijaa oppimisen jäsentämisessä ja motivoitumisessa, jolloin tarkkavaisuus kasvaa. Havainnointiprosessin aikana oppimisympäristöllä on oppimista estäviä tai edistäviä vaikutuksia. Opiskelija reagoi uuteen tietoon. Ajatusprosessin, tekemisen ja kokemisen kautta oppiminen tulee tietoiseksi. Tietoisesti tapahtuva oppiminen johtaa sisäistämiseen ja opitun orientaatiooperustaan suhteuttamiseen. Prosessin taustalla on jatkuva evaluaatio eli arvioiminen ja ymmärtäminen.

Oppiminen on muutosta tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Oppiminen perustuu aiempaan tietorakenteeseen ja kokemuksiin. Uutta tietoa, taitoa tai asennetta suhteutetaan aiempaan ja kehitetään edelleen käytännön toimiksi. Tästä muodostuu kokemuksellisen oppimisen kehä. (Matikainen & Ollikainen 1999, 14–15.)

Tietoa oppimisesta tarvitaan, jotta koulutus olisi mahdollisimman hyödyllistä. Koulutuksessa tulisi opettaa oppimaan oppimisen taitoa, ongelmanratkaisutaitoja ja vuorovaikutustaitoja. Näiden avulla kukin osaa kehittää edelleen itseään koulutuksen jälkeenkin. Kouluttautumisen ja itsensä kehittämisen tulisi olla elinikäistä. (Laine 2001, 94.)

Otalan (1999, 18) mukaan tärkeimmät kysymykset elinikäisessä oppimisessa ovat:

- Mitä pitäisi oppia?
- Miten voi oppia?
- Mistä tarvittava oppi saadaan?
- Millä resursseilla jaksaa oppia?

Oppimisessa tärkeitä ominaisuuksia ovat informaation tallentamiskyky ja tiedon muistiin palauttaminen nopeasti, perusteellisesti, tehokkaasti sekä ongelmien ratkaisukyky ja kyky luoda uutta. (Dryden & Vos 1996, 129; 2002, 131.)

”Oppiminen on kokemuksen aiheuttamaa pysyvää käyttäytymisen muuttumista tai käyttäytymisen taustalla olevien tietojen, taitojen, käsitysten, asenteiden ja tunnereaktioiden muuttumista. Oppiminen ilmenee yleensä mutta ei välttämättä käyttäytymisen muuttumisena. Oppimisen tulos voi olla myös yksilön käsitysten tarkentuminen tai muuttuminen, ymmärryksen lisääntyminen.” (Laine 2001, 95).

Oppimista on monenlaista. Yhteistä oppimisessa on se, että ne liittyvät meidän kaikkeen toimintaamme, auttavat jäsenitelemään asioita, sopeutumiseen, kehittymiseen, ongelmien ratkaisuihin ja haasteista selviytymiseen. Nykyisen käsityksen mukaan opiskelija kohdataan yksilönä ja häntä ohjaa opettaja. Taustalla on ihmiskäsityksen, oppimiskäsityksen ja tiedonkäsityksen muuttuminen. Oppiminen perustuu toiminnallisuuteen ja oppilaan työskentelyn aktiivisuuteen, tiedon aktiiviseen käsittelyyn ja järjestelyyn monipuolisesti koulun ja ympäristön mahdollisuuksia hyväksikäyttäen. (Ikonen 2000, 13.)

3.5.2 Opettaminen

Opettaminen on oppimisen tukemista ja ohjaamista. Tarkoituksena on auttaa oppijaa hahmottamaan todellisuutta ja muodostamaan sitä koskevaa tietoa. Teoria tukee havaintoa. Havainnoista edetään kokemukseen ja ymmärtämisen kautta käsitteisiin. Opetus on prosessi, joka luo ja muokkaa oppijan todellisuutta ja sisäistä tietorakennetta. Oppijan on oltava oppimistilanteessa psyykkisesti-, fyysisesti- ja sosiaalisesti hyvässä kunnossa. Opetuksessa annettava tieto on väline, jolla voi kehittää persoonallisuutta. Arvomaailma on tietomaailman yläpuolella. Opetus on suunniteltava peruserätyyppiseen etukäteen (tila, materiaalit, välineet, esimerkit, toimintatavat). Kun opetus on hyvin suunniteltu etukäteen, tällöin jää aikaa oppijan havainnointiin (tarkkaavaisuus, keskittyminen, oppimisvaikeudet, henkinen ilmapiiri). Opettajan on perehdyttävä oppijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja yksilöllisiin oppimisedellytyksiin. Tehokkaan oppimisprosessin ohjaaminen on mahdotonta ilman sitä. Opetuksen onnistumisen kannalta on tärkeää perehtyä etukäteen ja myös opetuksen aikana oppijoihin. (Suonperä 1992, 11–17.)

Opettamisen erityisominaisuutta on oppimisen edellytysten aikaansaaminen ja oppijan tukeminen. Keskeisintä opettamisessa on, miten opettaja kykenee aikaansaamaan tilanteita, jotka auttavat havaitsemistoimintaa. Miten oppija hahmottaa todellisuuden ilmiöitä ja niiden rakenteita. Persoonallisuuden affektiivinen osa on tärkeä kaikessa oppimisessa. (Suonperä, 1992, 19.)

Opettajan tehtävänä on luoda sellaiset puitteet oppijan havaintotoimintojen ulottuville, että opittava todellisuus on mahdollisimman konkreettisesti muodossa. Opetusta on kehitettävä niin, että oppimisympäristö virittää oppijassa koettujen asioiden ja asiakokonaisuuksien hahmottamista palvelevia mielikuvia, jotka puolestaan toimivat ajattelun pohjana. (Suonperä 1992, 32, 44–45.)

Wagenaarin mukaan opetuksessa on tuotava esille merkityksellisiä yksityiskoh-
tia. Asia- ja tunnelatausten avulla oppija rakentaa muistiskeemat keskeisten asioiden ympärille. Edelleen ne palauttavat aiempia muistiskeemoja aktiiviseen käyttöön. Mielihyvään liittyvät kokemukset säilyvät muistissa parhaimmin. Opetuksessa kannattaa liittää asia miellyttäviin ajatuksiin ja ohjattava oppijaa keskeisiin kohtiin ja työskentelemään tietoisesti. Oppimisympäristö on rakennettava tukemaan

oppisisältöä, se on oltava selkeä ja toisaalta siinä on oltava mieleen jääviä yksityiskohtia. Nämä auttavat myöhempää mieleen palauttamista. (Suonperä 1992, 67.)

Oppijan oppimisedellytysten tunteminen

On tärkeää tuntea oppija ja hänen kokemuksensa, tietämyksensä ja laatu opittavan asian suhteen. Tiedon perusteella voidaan päätellä millaista opetuskieltä voidaan käyttää ja millaisia mielikuvia hänelle syntyy. Tutustuminen alussa ja edistymisen seuraaminen opetuksen edetessä auttaa varmistumaan menetelmien ja tason optimaalisuudesta ja oppijan oppimistilasta. Opettajan on hallittava varsinainen opetettava asia niin että hän kykenee opetuksen aikana seuraamaan näitä seikkoja oppijassa. (Suonperä 1992, 98.)

Suonperän (1992, 104) esittelemässä Gillin ja Meierin kehittämässä nopeutetussa oppimismenetelmässä on kyetty parantamaan laatua ja nopeuttamaan tuloksia. Oppimisympäristö rakennetaan kaikin puolin myönteiseksi. Opettaja suhtautuu oppijaan positiivisesti ja arvostavasti. Opettaja tietoisesti minimoi oppijan pelkoja, stressiä ja muita oppimisen esteitä. Oppimisympäristö tukee sekä oppijaa että opettajaa. Opetus perustuu mm. erilaisiin ryhmätyötekniikoihin ja niissä on erityisesti huomioitu erilaiset oppimistyyli, oppimisnopeus ja oppimistarpeet.

Oppimisilmiötä lähestytään useista näkökannoista. Opettajan ja oppijan välinen vuorovaikutus on tasa-arvoista ja vuorovaikutuksellista. Työtila järjestetään mukavaksi, värikkääksi ja luonnonmukaiseksi. Epämuodollisuus, kukat, välipalat ja rentouttava taustamusiikki tuovat välittömän ilmapiirin. Mielikuvaharjoitusten tuotoksia kuvaavat ajatuskuvakartat (mind map) tuottavat erilaisia oppimismateriaaleja. Lopuksi oppijat laativat parannusehdotuksia opetuksesta ja pääsevät näin kehittämään opetusta ja samalla arvioivat omaa osuuttaan suorituksessa. Oppijat toimivat yhteistyössä ja samalla keskinäinen kilpailu vähenee. Toista auttaessa oppija toimii samalla opettamisen näkökulmasta. Oppimiskeskustelussa tulee kerratuksi juuri opittu ja jäsenneltyä sitä edelleen. Vertauskuvia, mielikuvaharjoituksia, ajatuskarttoja, roolileikkejä, pelejä, ryhmätöitä ja lauluja käyttäen saadaan oppimiseen vaihtelua ja kokemuksellisuutta ja erilaisia tunnetiloja. Sekä oppijat että opet-

tajat ovat kokeneet tällaisen oppimistavan olevan vähemmän stressaavaa, nautittavaa, nopeampaa ja tulosten olevan parempia kuin perinteisessä opetuksessa. (Suonperä 1992, 104–105.)

3.5.3 Tiedon käsittelytavat

Oppiminen perustuu aivojen toimintaan. Persoonallisuuden kognitiivisen, affektiivisen ja psykomotorisen toiminta-alueen lisäksi oppimisen taustalla on lisäksi biologinen, neuraalinen ja fysiologinen perusta aivoissa. (Suonperä 1992, 37.)

Tiedon omaksuminen ja käsittely tehostuu kun molempien aivopuoliskojen kyvyt ja kaikki erilaiset älykkyyden piirteet tulevat tehokkaaseen käyttöön. (Dryden & Vos 1996, 355.)

TAULUKKO 4. Aivopuoliskojen eroavuuksia (Prashnig 2000, 40).

Vasen aivopuolisko

Oikea aivopuolisko

Analyyttinen: Keskittyy yksityiskohtiin ja osiin. Kokonaisuus ei kiinnosta.	Hakee yleiskuvan: Ymmärtää kokonaisuuksia. Ymmärtää kokonaisia tilanteita ja asioiden vastaavuuksia niissä. Ei tarkastele yksityiskohtia. Tekee synteesejä.
Keskittyvä: Keskittää huomion pieniin yksityiskohtiin. Kohdistaa toiminnan pienelle alueelle.	Hajanainen: Levittäytyy laajalti moniin eri asioihin. Ei kohdistaa toimintaa yhteen paikkaan.
Sarjoittaminen: Etenee kohta kohdalta, jaksottaisesti. Audiitiivinen, looginen, keskittyy kieliin ja matematiikkaan.	Tekee useita samanaikaisia toimintoja: Spatiaalisten suhteiden ymmärtäminen, visuaalisuus, elämyksellisyys. Musikaalisuus, monitoimisuus, johtamiskyky.
Yritteliäs: Kontrolloi tietoisesti omaa toimintaa. Keskittyy omaan minään. Ilmaisee itseään. Tekee töitä saavuttaakseen tavoitteensa.	Reflektiivinen: Käyttää selviytymisväistoa. Impulsiivinen, tiedostamattomia toimintatapoja. Reseptiivinen (vastaanottavainen).
Vaiheittainen: Käsittelee asiat vaihe vaiheelta ja osa osalta.	Tekee synteesejä: Yhdistää asiat kokonaisuudeksi.
Aikaan sidottu: Seuraa ajankulua, jaksottaa asiat perättäin.	Ei sidottu aikaan: Ei ajan tajua.
Looginen: Päättelee asiat loogisesti, asioiden toisiaan seuraavassa loogisessa järjestyksessä. Esimerkiksi matemaattisia teorioita tai selkeästi kirjoitettuja artikkeleita.	Intuitiivinen: Hyppäyksiä asioihin. Usein tiedot perustuvat keskeneräisiin malleihin. Arvailuja, tuntemuksia tai mielikuvia.

Vasen aivopuolisko hallitseva, analyyttinen tiedon käsittelytapa

Vasemman aivopuoliskon toimintatapa on vaihe vaiheelta etenevä, osista kokonaisuuksiin etenevä tiedon käsittelytapa. Tällainen oppija ottaa parhaiten vastaan tietoa kuuntelemalla eli auditiivisesti, ja ymmärtääkseen asiat hän tarvitsee tarkkoja kielellisiä ohjeita. Hän pitää hyvin ohjatuista tehtävistä. Analyyttinen ihminen on yleensä hallitsevainen. Oppijana hänelle on tyypillistä, että hän viihtyy perinteisissä luokkahuoneissa, keskittyy parhaiten hiljaisessa ympäristössä, pitää kirkkaasta valaistuksesta, ei tarvitse välipaloja työskennellessään, opiskelee mielellään yksin tai auktoriteetin läsnä ollessa, tarvitsee selkeät ohjeet ja suorittaa tehtävänsä loppuun ilman taukoja. (Laine 2001, 125–126.)

Vasenta aivopuoliskoa käyttävät omaksuvat tiedon loogisessa, lineaarisessa järjestyksessä. Oikeata aivopuoliskoa käyttävät haluavat ensin nähdä kokonaisuuden, yleiskuvan. Tyypillistä on visualisointi, mielikuvituksen käyttö, musiikki, taide ja intuitio. (Dryden & Vos 1996, 355.)

Oikea aivopuolisko hallitseva, globaalinen tiedon käsittelytapa

Deduktiivisesti, kokonaisuuksista lähtien ajattelevan oikea aivopuolisko on hallitseva. Visuaalinen ja taktiilis-kinesteettinen tieto välittyy paremmin ja ymmärtääkseen hän tarvitsee kuvia. Selkeä kokonaiskuva auttaa hahmottamista. Globaalinen henkilö tarkastelee asioita kokonaisvaltaisesti, holistisesti, ja hän etenee kokonaisuuksista osiin. Impulsiivisuus, spontaanisuus ja nopea harkitsematon toiminta on tavallista. Tyypillistä on, että hän tekee opiskelutehtäviä mielellään lattialla tai sohvalla, keskittyy parhaiten kuunnellessaan ääniä ympäristössään (musiikki, keskustelu), suosii hämärää valaistusta, syö mielellään välipaloja työskennellessään, opiskelee mielellään ryhmässä, ei tarvitse tarkkoja ohjeita, muotoilee ohjeet itse, pitää taukoja ja voi myös tehdä useita töitä samanaikaisesti. (Laine 2001, 125.)

Sperryn mukaan oikea aivopuolisko säätelee oivaltamista, mielikuvitusta ja luovuutta. Sen toiminta on ei-sanallista. Se käsittelee kokonaisuuksia ja konkreettisia asioita. Se on tunteiden hallitsema ja altis taiteellisille ja musikaalisille vaikutuksille. Vasen aivopuolisko säätelee loogis-analyyttistä, realistista ja kaavamaisista ajat-

telua. Se käsittelee yksityiskohtia ja abstrakteja asioita. Se on syy-seuraussuhteita hallitseva ja älyllinen. Vasen aivopuolisko säätelee sanallista toimintaa. (Suonperä 1992, 43.)

Pikkuaivot ovat keskeiset motoristen taitojen oppimisessa. Nopeat yllättävät liikkeiden toimintamallit ja liikekoordinaatit säilyvät pikkuaivoissa. Pikkuaivoille vietään tietoa lihasten supistusliikkeistä, nivelaistista sekä ihonaistien kosketus- ja paineaistista. Kaukoaistit näkö ja kuulo eivät voi korvata näitä. Taitoja opetellessa on tehtävä itse, jotta sisäiset liikemallit syntyisivät. Pelkällä kuulemalla ja näkemällä ei synny liikkeen suoritusmallia. Ideomotoriset liikemallit syntyvät vain tekemällä. Opetus on laadittava siten, että syntyy konkreettinen liike. Esimerkiksi aivotukospotilaan opetellessa kävelemään uudelleen ei pelkkä sanallinen ohje riitä, vaan pikkuaivoille on opetettava liikkeet uudelleen siinä järjestyksessä, kuin ne on lapsuudessa opittu. Ensin opetellaan ryömiminen, konttaaminen, tukea vasten ylös nouseminen ja lopuksi käveleminen. (Suonperä 1992, 47–48.)

Professori Diamondin mukaan Dryden ja Vos'n (1996, 127) kirjassa aivot ovat dynaamiset ja ne voivat muuttua missä iässä tahansa – myönteiseen tai kielteisen suuntaan – riippuen stimulaatiosta. Aivot on tehokas tiedonjärjestäjä. Tieto tallentuu assosiaatiota hyödyntäen. Aiemmin hyödyntämättömiä aivojen alueita voidaan kehittää opettelemalla tallentamaan informaatiota hahmojen, käsitteiden ja vahvojen assosiaatioiden avulla. Seuraavaksi käytetään piilotajuntaa. Uuden tiedon omaksuminen on nopeampaa ja tehokkaampaa aivojen ollessa ”rennon keskittymisen tilassa”. Musiikin kuuntelu tai eräät mietiskelymenetelmät auttavat tilaan pääsemiseen. Esimerkiksi barokkisävellykset ovat tempoltaan lähellä aallonpituutta jolla aivot lähettävät signaaleja rennon keskittymisen tilassa. Tehokkaat oppimisorupeat kannattaa aloittaa rentoutuksella. (Dryden & Vos 1996, 131–133.)

Oppimisstrategia

Suonperän (1992, 43–44) mukaan molemmat aivopuoliskot työskentelevät oppimisprosessissa toisalta oman erikoistuneisuutensa mukaisesti, mutta myös kokonaisuutena. Erikoistuneisuus ei tarkoita laadullista erilaisuutta. Tätä erikoistu-

neisuutta on hyödynnetty Lozonovin 1980 kehittämässä suggestopediassa. Oppija on mielletävä jakamattomaksi kokonaisuudeksi. Oikean aivopuoliskon tunnevaltaisuus, alttius musiikin vaikutukselle, mielikuvittelulle, kokonaisuuksien hallinnalle ja konkreettisten havaintojen käsittelylle antavat viitteitä opetuksen kehittämiseksi. Psykkistä rentoutumista edistävät opetusjärjestelyt kuten oppimista ehkäisevien ennakkoluulojen poistaminen, rauhoittavat värit, musiikki, turvallisuuden tunnetta herättävä opettaja, elämänläheinen opetus jne. saavat aikaan aivojen rentoutuneen alfa-rytmin. Psykkisesti rentoutunut ihminen on henkisesti vireä, keskittymiskykyinen ja vastaanottavainen samanaikaisesti. Edellä kuvattu tajunnan tila virittää edullisen työskentelyrytmin myös vasemmassa aivopuoliskossa. Tällöin sanallinen oppiminen, johdonmukainen, abstrakti ja kausaalinen (syy-seuraus) ajattelu edistyvät.

”Dunnin ja Dunnin mukaan jokaisella ihmisellä on oma oppimistapansa, ja jokaisella on omat vahvat puolensa. Oppimistapamme on yksilöllinen kuin nimikirjoitus. Yksikään oppimistapa ei ole toista parempi – tai huonompi. Kaikki ihmisryhmät – eri kulttuurien edustajat, koulutetut ja kouluttamattomat, miehet ja naiset – käyttävät kaikkia oppimistapoja.” (Dryden & Vos 1996, 344).

Suonperän (1992, 57–60) mukaan oppimisstrategialla tarkoitetaan valittua toimintatapaa ja sen soveltamista. Oppimistyyliä on oppijan tapa käsitellä tietoa hänelle persoonallisella tavalla. Asioiden hahmottamistapa on keskeistä oppimisessa. Miten oppija saadaan hahmottamaan todellisuutta.

Paskin mukaan oppimisen perustyyppinä ovat holistinen eli kokonaiskäsitelmä ja serialistinen eli ketjunomaisesti oppivat. Holisti tutustuu aluksi kirjan sisällysluetteloon saadakseen kokonaiskäsitelmän teoksesta. Serialisti rakentaa/kytkee tiedon aiempaan tietorakenteeseen. Osalla oppijoista nämä ovat painottuneita. Jotkut käyttävät molempia oppimistyyliä joustavasti. Joskus voi tietoisesti valita toisen tiedonhankintatavan, riippuen tehtävän laadusta. Holistinen tyyli kytkeytyy Paskin mukaan ymmärtävään oppimistyyliin. Ymmärtävässä oppimistyyliä muodostetaan yleiskuva asiasta ja sen välisistä suhteista. Operatiivisessa tyyliä on tyypillistä hahmottaa toimintasääntöjä, menetelmiä tai yksityiskohtia sellaisenaan, vailla yhteyttä kokonaisuuteen. (Suonperä 1992, 57–60.)

Kolmantena oppimistyylinä voidaan pitää atomistinen, yksityiskohtiin painottuva tyyli. Oppijan käyttäessä samaa oppimisstrategiaa kaikessa opiskelussa – on kyse oppimistyylistä. Joskus on tarkoituksenmukaista ohjata käyttämään toista oppimistyyliä. Paskin mukaan oppimistuloksiin vaikuttavat oppimistyylin ja opetustyylin yhteensopivuus. Erilaiset ajattelutyyli ja toimintatavat on huomioitava opetuksessa (introvertti/ekstrovertti, impulsiivinen/harkitseva). (Suonperä 1992, 57–60.)

3.6 Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti

Verkoston toiminnan tarkoituksena on luoda yhteistoimintaa, yhteydenpitoa ja/tai tietojen saantia tai välitystä yli organisaation rajojen. Verkoston toiminta voi olla virallista tai epävirallista. Verkoston toiminnalle on tyypillistä, että niiden käyttäjien tavoitteet ja toiminta ovat yhteisiä. Verkosto voi toimia jopa ilman yhtenäistä fyysistä työympäristöä esimerkiksi internetin kautta. Tyypillinen nykymuotoinen verkosto on atk-verkosto. Toisaalta verkostolla tarkoitetaan perinteisemmässä merkityksessä henkilöiden välillä olevaa yhteistyömuotoa. (Sarala & Sarala 1997, 171–172.)

Organisaation kasvu oppivaksi organisaatioksi kannattaa aloittaa pienistä saavutettavissa olevista kehittämistehtävistä. Esimerkiksi työn tutkiminen, työtapojen, työn organisoinnin ja työssä viihtymisen kehittämistehtävät voivat olla alku muutoksessa. Toteutus voidaan antaa yhdelle tiimille. Näin tulokset näkyvät melko nopeasti ja mahdolliset virheet eivät rasita koko organisaatiota. Suurissa koko organisaatiota käsittävissä kehittämishankkeissa kannattaa hyödyntää ulkopuolisen konsultin apua. Muutos vaatii oppimista ja kukin voi kehittää omaa oppimisen taitoa. (Matikainen & Ollikainen 1999, 28.)

Organisaatiota kehitettäessä on sekä työnjohtotason että työntekijätason tehtäviä muutettava niin, että valtarakenne madaltuu. Valtaa tulee siirtää soveltuvilta osin työn suorittajille. Esimiestason tehtäväkuvat laaditaan joissakin tapauksissa valmennukseen, koulutukseen ja työn opastukseen. Valmennustehtävän seurauksena toivotaan työntekijöistä entistä monitaitoisempia. Esimiestason tehtäväkuvan muuttumisen onnistumisen edellytyksenä on uudelleen kouluttaminen ja muutos toimintakulttuurissa. (Sarala & Sarala 1997, 170–171.)

Tiimityö

Tiimit muodostetaan organisaation ydinprosessin tarpeista. Tiimit, työryhmät tai yksittäiset henkilöt luovat verkostoja sekä organisaation sisälle että ulkopuolelle. Ulkopuolisia verkostoja ovat asiakas-, alihankinta-, kilpailevien organisaatioiden tai päätöksentekijöiden väliset verkostot. Verkosto voi olla yhteydenpito, yhteistoiminta tai tietoverkosto tai niiden muodostama yhdistelmä. Parhaimmillaan verkosto voi olla toimiva organisaatio ilman fyysisiä rajoja. Toisessa merkityksessä verkostolla voidaan ymmärtää atk-verkosto. Sähköpostin laaja käyttö, lukuisissa tietoverkoissa liikkuminen ja verkkopohjaiset opetusohjelmat asettavat tiettyjä uusia sosiaalisia taitoja. Näitä kansainvälisiksikin rakentuvia yhteistyöverkkoja luodaan yhä enemmän ja niiden luontevaa käyttöä tulisi harjoitella jo peruskouluvaiheessa. (Sarala & Sarala 1997, 171–173.)

Tiimillä on yhteiset arvot, yhteiset tavoitteet, vastuu tekemisestä ja vuorovaikutukselliset keskinäiset suhteet. Tiimin toimivuus perustuu yhteisiin arvoihin, jotka ovat vuorovaikutuksen tulosta. Jokaisella tiimin jäsenellä on yhteisten arvojen lisäksi henkilökohtaiset arvot. On syytä ajoittain tarkistaa, toimitaanko arvojen mukaisesti vai onko niitä syytä muuttaa. Tiimin ja koko organisaation tavoitteet on hyvä laatia mitattavissa oleviksi. Tavoitteisiin pääsemisellä on tiimin työskentelyyn kannustava vaikutus. Tiimillä on oltava riittävästi valtaa käytettävänäni niissä asioissa, jotka sen toimialaan kuuluvat. Yksilöllisen vastuun lisäksi tiimissä on myös yhteisöllinen vastuu. Yhteisöllistä vastuuta on koko organisaation toiminnasta vastaaminen. Yhteisvastuu lisää työn mielekkyyttä ja torjuu haitallista keskinäistä kilpailua. Tiimiksi hioutuminen vaatii aikaa ja tapahtuu yksilöiden välillä eri nopeudella. (Matiainen & Ollikainen 1999, 19–21.)

Senge korostaa tiimioppimista. Edelleen hänen mukaansa paras synergiaetu saavutetaan valjastamalla useiden henkilöiden panos, jolloin tuloksena syntyy monipuolisempi tulos. Toimimme mielellään koordinoitusti ja luomme mielellään uutta. (Hätönen 2000, 11.)

Tiimin toimintaa edistää keskinäinen rehellinen vuorovaikutus työhön ja työpaikkaan liittyvissä asioissa. Muiden mielipiteiden kuunteleminen ja kunnioittaminen ja mielipiteiden objektiivinen ymmärtäminen edistää toista kunnioittavan ilmapiirin

syntymisessä. Toisen arvostaminen sellaisenaan on osa arvoperustaa. Tiimin kesken käydään arvokeskusteluja ja yhteisesti sovittuja arvoja ja tavoitteita kunnioidetaan. Tiimin jäsenten hyvinvoinnista, työtehtävistä ja niissä onnistumisesta ollaan kiinnostuneita. (Matikainen & Ollikainen 1999, 21.)

Tiimin elinkaareissa voidaan löytää viisi jaksoa. Tiimin perustamisen jälkeen ensimmäinen vaihe on muodostumisvaihe. Jäsenten toiminta on lähinnä yksilösuorituksia. Yhteistä toimintamallia ja käyttäytymismallia etsitään. Roolit ja normit muodostuvat. Toisessa vaiheessa taistellaan johtajuudesta. Kolmannessa vaiheessa rakennetaan me-henkeä ja laaditaan puolustus strategioita muita kohtaan. Työskentely on alussa melko tehotonta, mutta realismin ja toisten tuntemisen myötä tiimityö tehostuu. Neljännessä vaiheessa tiimin työskentelystä on tullut itsestäänselvyys. Vaarana on kehityksen pysähtyminen. Tiimi toimii itseohjautuvasti ja pitkäjänteisesti. Viidennessä vaiheessa tapahtuu joko tiimin hajoaminen tai tiimin uusiutuminen. (Matikainen & Ollikainen 1999, 22.)

Organisaatio oppi kun tiimin jäsenet oppivat ja toimivat yhteistyössä toisten tiimien kanssa eli verkostoituvat. Myös organisaation prosessien ja rakenteiden on muututtava. Tiedonkulkuun ja -vaihtoon on kiinnitettävä huomiota, jotta kehittyminen olisi mahdollisimman nopeaa ja tehokasta. Yksilöiden on sitouduttava tiimeihin ja koko organisaatioon. Erityisesti johtajien esimerkillinen sitoutuminen oppivan organisaation periaatteisiin on ensiarvoisen tärkeää. (Matikainen & Ollikainen 1999, 25, 27.)

Kehittämistoiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen on osallistuttava koko henkilökunta vähintäänkin oman työn osalta. Työntekijöiden tehtävät muutetaan tiimipohjaisiksi. Tiimipohjainen organisaatiokulttuuri tarvitsee onnistuakseen henkilöstön koulutusta, uudelleenorganisointia ja erilaisia tukitoimia. Tiimeihin siirtyminen voi tuoda mukanaan myös ristiriitoja tiimien sisällä, halun palata aiempaan, vaihteleavan tuottavuuden aiheuttamia palkkojen muutoksista ja poissaolojen lisääntymistä. Kielteisten vaikutuksien ehkäisemiseksi yhtenä vaihtoehtona on asteittainen tiimiorganisaatioon muuttaminen ja joka tapauksessa riittävien tukitoimien varmistaminen. Prosessiajatteluun siirryttäessä palkitsemisjärjestelmiä tulee kehittää ryhmäpalkkauksen suuntaan. Ryhmäpalkkauksessa palkka on yhteydessä koko

ryhmän tuotokseen. Palkkioperusteiden muutos aiheuttanee joissakin tapauksissa ristiriitoja. (Sarala & Sarala 1997, 171.)

Tiimiä on kehitettävä tietoisesti. Tiimin toiminnan kannalta on tärkeää, että sen toiminnalla on todellinen tarkoitus. Tiimin jäsenet luovat selkeät suuntaviivat toiminnalle. Tiimin jäsenet valitaan osaamisen mukaan, joten sen kokoonpanoa on muutettava tarvittaessa kouluttamalla tai osaamista kehittämällä. Tiimin muodos-
tumisen alkuvaiheessa on johtajien esimerkki ja kommentit tärkeitä. Toimintata-
voista on sovittava yhteisesti. Aluksi tiimin tehtävänä voi olla nopeasti saavutetta-
via tavoitteita. Tiimin tulee saada riittävästi tietoa toimiakseen sekä tiimin sisäpuo-
lelta että ulkopuolelta. Tiimin jäsenten on tunnettava toisensa, joten tutustumiseen
on järjestettävä mahdollisuus heti alussa. Myönteinen palaute motivoi tiimin jäse-
niä. (Matikainen & Ollikainen 1999, 23.)

4 TUTKIMUKSEN TIETEELLINEN NÄKÖKULMA

Tämä opinnäytetyö kuuluu käyttäytymistieteiden ja ihmistieteiden alueeseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 17) mukaan todellisuus on subjektiivista tulkintaa ja se perustuu yhteisössä aiemmin opittuun. Ihmisen käyttäytyminen on monimuotoista ja peilaa ympäristöä. Ihminen on orgaaninen, kykenee asettamaan päämääriä ja voi muuttua kokemusten myötä ja muuttaa itse ympäristöään.

Toimin Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen Kajaanin toimipisteen organisaatiossa erityisopiskelijoiden ryhmän päätoimisena opettajana. Tämä opinnäytetyö rakentuu intersubjektiivisesta näkökulmasta. Tehtäviini kuuluu opetuksen suunnittelu ja toteutus niin sisällön kuin ajoituksenkin suhteen sekä joitakin hallinnollisia tehtäviä. Paikalliseen organisaatioon kuuluu lisäksi kaksi tuntiopettajaa ja ohjaaja sekä kolme kuntien palkkaamaa henkilökohtaista avustajaa.

4.1 Tutkimustehtävä

Tutkimustehtäväksi muodostui

Mitä oppivan organisaation piirteitä Kajaanin organisaatiosta on löydettävissä?

4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimus noudattaa postmodernin yhteiskunnan suuntausta kvalitatiivisena tutkimuksena. 1960- ja 70-luvuilla vallinneessa modernissa yhteiskuntanäkemyksessä käytettiin tutkimuksissa yleisimmin kvantitatiivisia menetelmiä. Elkindin mukaan modernismin piirteitä ovat edistys, universaalius ja säännönmukaisuus. Modernin näkemyksen mukaan ihminen käyttäytyy säännönmukaisesti ja on siten ennustettavissa ja kontrolloitavissa. Postmodernissa näkemyksessä ihmisen käyttäytyminen on riippuvainen kontekstista. Glesnen ja Peshkinin mukaan kvantitatiivinen tutkimus tavoittelee yleistettävyyttä, ennustettavuutta ja kausaaliselityksiä. Kvalita-

tiivinen tutkimus pyrkii kontekstualiseen tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 21–22.)

Epistemologisesta näkökulmasta tutkimusta tarkasteltaessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa sekä tutkija että tutkittava ovat vuorovaikutuksessa ja haastattelututkimuksen tulos on haastateltavan ja haastattelijan yhteistyön tulosta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavan kohteen oletetaan olevan tutkittavasta riippumaton ja tieto on löydettävissä sopivalla menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 23.)

Greswellin mukaan kvalitatiivinen tutkimus on arvosidonnainen ja tutkimuksen kielessä tulee yksilön ääni esille. Kvantitatiivisen suuntauksen mukaan tutkimus on arvoista vapaa ja kieli formaalia, muodollista. Kvantitatiivisessa tutkimusprosessissa tietoa voidaan tutkia numeroiden avulla ja saatu tieto on täsmällistä. Kvalitatiivista tutkimusta on arvosteltu sen käyttäessä termejä ”enemmän kuin” tai ”suurin osa”, jolloin tuloksia tulkitaan kvantitatiivisella otteella. Toisaalta kvalitatiivista tutkimusta on arvosteltu myös epätarkkuudesta. Oleellista kuitenkin on totuudellisuus ja tiedon tarkkuus. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 24.)

Ihmistä tutkivissa tieteissä käytetään laadullisia menetelmiä, koska tutkittavat merkitykset ja merkityksiin kietoutuneisuus ilmenevät laatuina, joita ihmisillä ja heidän toimillaan sekä kulttuurin ilmiöillä on. Muutettaessa laatu määrälliseksi on käytettävä rationalisointia ja idealisointia. Tällöin niiden sisältö kadotetaan. Laadullisen tutkimuksen vaatimukset perustuvat ihmisen erityislaatuisuuteen sekä tutkijan ja tutkittavan samaan tai samankaltaiseen merkitysten kokonaisuuteen. Tämä näkyy tutkimuksen alusta loppuun. (Varto 1992, 14–15.)

4.3 Teemahaastattelu

Haastattelu on hyvin joustava menetelmä ja se sopii moniin tutkimustarkoituksiin. Suora kielellinen vuorovaikutus antaa mahdollisuuden joustavaan tiedonhankintaan haastattelun aikana. Vastausten taustalla olevat motiivit selviävät helpommin ilmeistä, eleistä ja muista sanattomista viesteistä. Haastattelun etenemiseen voidaan vaikuttaa esittämällä tarkentavia kysymyksiä ja muuttamalla kysymysten järjestystä. Haastattelun etuna on seuraavia näkökohtia: halu korostaa haastatelta-

van subjektiivisuutta, aktiivisuutta ja ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova. Vähän tutkitusta alueesta on tutkijan vaikea ennakoida vastausten moninaisuutta. Haastateltavan puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Oletettavasti vastaukset ovat laajoja ja monitahoisia. Lisäkysymysten avulla on mahdollisuus selvittää ja syventää vastauksia. Haastattelussa voidaan käsitellä arkoja tai vaikeita asioita. Henkilökohtaisessa haastattelussa tämä koetaan kuitenkin joskus kielteisenä, jos haastateltava haluaa pysyä tuntemattomana tai ei halua tuoda julki omia asioitaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Haastattelun tekijältä odotetaan koulutusta haastattelijan tehtävään, kokemusta ja taitoa haastattelun tekemiseen. Haastattelu on aikaa vievää sopimisineen, haastatteluineen ja litterointineen. Haastattelijasta ja haastateltavasta johtuva virheiden mahdollisuus on olemassa. Haastattelusta aiheutuu yleensä kustannuksia nauhureista ja kaseteista. Haastattelun analysointi, tulkinta ja raportointi ovat ongelmallista valmiiden mallien puuttuessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Strukturoitu haastattelulomakkeella toteutettu kysely olisi antanut vastauksen vain tarkasti rajattuihin kysymyksiin. Kvantitatiivisen menetelmän käyttäminen olisi mahdollisesti vääristänyt ja supistanut tuloksia ja niiden tuottama tieto ei olisi tukenut tässä työssä ilmenevää humanistista ihmiskäsitystä. Teemahaastattelu menetelmänä antaa vastaajalle mahdollisuuden oman mielipiteen ilmaisuun. Puolistrukturoitujen ja avointen kysymysten avulla haastateltavat pääsivät vastaamaan vapaasti kunkin teema-alueen kysymyksiin. Fielding toteaa puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten olevan kaikille samat, mutta kysymysten järjestys voi vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Teemahaastattelun haasteena on haastattelukysymysten laatiminen niin, että haastateltava helposti ymmärtää kysymyksen ja kysymys on yksiselitteinen sekä lyhyt. Erityisen tärkeää on laatia kysymys selvittämään teoriassa olevaa tietoa. Kvalen mukaan teemahaastattelun kysymyksillä on kaksi tavoitetta. Teemaattisesti kysymysten tulisi ohjata vastaajaa haastattelun pääaiheeseen ja tutkimuksen teoreettisiin käsitteisiin. Toisaalta dynaamiselta kannalta kysymysten tulisi edistää myönteistä vuorovaikutusta, pitää yllä keskustelua ja motivoida haastateltavia puhumaan kokemuksistaan ja tunteistaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 105.)

Tutkijalle tutkimuskohde on ilmiö. Tutkimuksessa huomioidaan tapa kysyä ja tutkia. Kysyttäessä ja tutkittaessa tutkija ei suoraan väitä mitään luonnossa olevaksi, vaan hakee merkityksiä, jotka ovat olemassa ihmiselle. Tutkijan tapa nähdä tutkimuskohde on ilmiasu. Ihmistutkimus on aina ilmiöiden tutkimusta. (Varto 1992, 85.)

4.4 Haastattelun tekeminen

Haastattelua ennen haastateltaville kerrottiin sanallisesti haastattelun tarkoitus, haastattelun tekeminen ja se, miten haastattelun tuloksia käytetään tässä opinnäytetyössä. Haastateltavien suostumus haastatteluun ja tulosten julkaisemiseen vahvistettiin. Lisäksi haastattelijä antoi haastateltaville ohjeita tai kiinnostuksen mukaan havainnollisti käytännössä digitaalisen sanelimen toiminnan. Näiden toimenpiteiden ja ohjeiden avulla voitiin sekä haastateltavan että haastattelijan jännitystä laukaista. Yleisesti ottaen teemahaastattelu oli kaikille osapuolille uusi menetelmä ja myös digitaalisen sanelimen käyttö oli kaikille uutta. Teknisesti haastattelu sujui vaivattomasti.

Teemahaastattelu toteutettiin Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen Kajaanin toimitilan opettajan työhuoneessa suoraan digitaalisesti tietokoneelle. Digitaaliseen äänen tallentamiseen käytettiin Olympus DW-360 Digital Voice Recorder sanelinta. Menetelmä on uusi ja se toimi lyhyen opastuksen ja kokeilun jälkeen vaivattomasti. Aineiston keruun jälkeen teema-alueet analysoitiin digitaalisesti leikkaamalla.

Sanelinta on mahdollista käyttää nauhoittamaan puhetta perinteiseen tapaan tai suoraan nauhoittamiseen PC-tietokoneelle.

Perinteiseen tapaan käytettäessä puhe nauhoitetaan sanelimeen. Tämän jälkeen puhe kuunnellaan nauhalta suoraan tai kuulokkeiden kautta. Kuulokkeilla kuunnellessa äänen laatu on hieman parempi. Toinen menetelmä on siirtää puhe äänitiedostoina sanelimesta PC-tietokoneelle USB-kaapelia pitkin. Sanelimen mukana on Olympus Digital Wave Player –ohjelma, joka tulee olla asennettuna ennen tiedon

siirtoa sanelimesta tietokoneelle. Tämän jälkeen tiedostoja voidaan yhdistellä ja leikata käyttäen Digital Wave Player -ohjelmaa tietokoneen näytöllä. Varsinainen litterointityö nopeutuu verrattuna perinteiseen c-kasettiin, jossa tiedon hakemiseen kuluu huomattavasti enemmän aikaa. Tein teemahaastattelun koehaastattelun käyttäen sanelinta perinteisesti erillään ja siirtäen tiedoston USB-kaapelia pitkin PC-tietokoneelle. Äänen laatu on hieman heikompi kuin suoraan tietokoneelle nauhoitettaessa. Toisaalta pelkästään perinteisesti sanelimelle ääntä tallennettuna käytettävissä olevaa nauhoitusaikaa on äänen laadusta riippuen 22 minuuttia /High Quality, 33 minuuttia /Standard Play tai 90 minuuttia /Long Play. Suoraan tietokoneelle nauhoitettaessa mahtuu tietoa oleellisesti enemmän, käytännössä reilusti yli tarpeellisen ajan.

Toisessa vaihtoehdossa puhe nauhoitetaan suoraan sanelimella USB kaapelin kautta PC -tietokoneelle. Tässä menetelmässä on etuna äänen hyvä laatu ja ennen kaikkea oleellisesti pidempi käyttöaika. Toisaalta ennen varsinaista haastattelua on parissa minuutissa voitu tehdä koenauhoitus, jossa haastateltavalle havainnollistetaan, miten haastattelu toteutetaan. Samalla sekä haastattelija että haastateltava voivat todeta äänityksen onnistumisen ja tarvittaessa mikrofonin paikkaa voidaan muuttaa. Nauhoitettuna ääni kuulostaa hieman erilaiselta ja muutama jännittämistä laukaiseva sana keventää tilannetta. Varsinaiset teemahaastattelut tallennettiin suoraan tietokoneelle.

Digitaalinen äänen tallentaminen ja digitaalinen litterointi nopeuttivat tulosten analysointia huomattavasti. Verrattuna perinteiseen c-kasettiin kuuden haastateltavan vastaukset olivat melko nopeasti löydettävissä suoraan tietokoneen näytöltä. Vastauksen kirjoittaminen sanalliseen muotoon oli nopeampaa, koska teemat oli jo purettu osiin.

4.5 Luotettavuus

Kvale painottaa Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 20) kirjassa eettisten näkökulmien pohtimista tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna on selvítettävä, miten tutkimus parantaa työntekijöiden tilannetta. Suunnitelman eettisenä sisältönä on saada haastateltavien suostumus ja huomioida aiheu-

tuvat seuraukset. Haastattelutilanteessa tietojen luottamuksellisuus on selvitettävä. Litteroinnissa on huomioitava luottamuksellisuus ja kirjallisen litteroinnin sanatarkkuus. Analysointivaiheen eettisyys ilmenee siinä, miten syvällisesti ja kriittisesti analysoidaan ja voivatko haastateltavat vaikuttaa tulkintaan. Todentamisessa tutkijan on esitettävä mahdollisimman luotettavaa tietoa. Raportoinnin eettisessä näkökulmassa on huomioitava luottamuksellisuus ja tulosten julkistamisen seuraukset.

Luotettavuusnäkökulmasta tarkasteltuna teoriaosa on laaja ja siinä on kattavasti huomioitu organisaation oppilaitosympäristön tuoma näkökulma. Tutkimuksen humanistista ihmiskäsitystä tukee kvalitatiivinen haastattelumenetelmä. Tutkimuksen teemahaastatteluosuudessa on huomioitava se, että haastattelijana toimi organisaatiossa työskentelevä henkilö. Haastattelutilanteeseen sillä on vaikutusta ainakin ilmapiiriä rentouttavassa merkityksessä ja vastauksien luonnollisuudessa. Vastausten samankaltaisuus antaa varmuutta tulosten luotettavuudesta. Vastausten monimuotoisuus selittyy vastaajien näkökulmien erilaisuudesta. Teemahaastattelussa haastattelijan etuna on, että haastattelija voi esittää tarkentavia kysymyksiä tulkinnan oikeellisuuden varmistamiseksi.

Teemahaastattelun kysymysten laadinnassa on huolellisesti muotoiltava kysymys siten, että se on yksiselitteisesti ja helposti ymmärrettävissä. Lisäksi vastaukseksi odotetaan monisanaisia perusteltuja virkkeitä. Jos kysymys muotoillaan virheellisesti esimerkiksi painottumaan jollekin näkökulmalle, on vastausten luotettavuus todennäköisesti olematon. Koehaastatteluja on tehtävä niin monta, että kysymysten oikeellisuus on todettavissa. Huonosti laadituilla kysymyksillä saadaan epärelevanttejä vastauksia ja koko haastattelu joudutaan tekemään uudelleen.

Tämän opinnäytetyön haastatteluissa hyödynnettiin digitaalista sanelinta. Haastattelu tallennettiin suoraan tietokoneelle, jolloin äänen laatu oli oleellisesti parempi kuin perinteiselle c-kasetille nauhoitettaessa. Äänentoiston laadulla on vaikutus litterointivaiheen aukikirjoittamisessa. Haastateltavan puhe on hidas kirjoittaa, jos puheesta ei saa kunnolla selvää. C-kasetin laatu heikkenee lukuisten kelaamisien vaikutuksesta toisin kuin tietokoneelle tallennettu data-tiedosto.

Haastateltaville oli kerrottu haastattelun tarkoitus ja heiltä oli saatu suostumus haastatteluun ja aineiston julkaisemiseen. Haastattelutilanne oli kaikille samankaltainen, jokaiselle teemahaastatteluun osallistuminen oli ensimmäinen kerta. Tämä toi tilanteeseen pientä jännitystä, mutta ei vaikuta juurikaan haastattelun tuloksiin. Haastattelija oli kaikille tuttu. Toisaalta haastattelun tulosten tulkinnassa auttaa se, että haastattelija toimii itse samassa työyhteisössä. Tuloksiin on suhtauduttava myös kriittisesti: vaikuttiko vastauksiin haastattelijan tunteminen ja se, että osassa kysymyksistä arvioitiin haastattelijan työtehtävien suorittamista.

5 TYÖYHTEISÖN OPPIIVAN ORGANISAATION PIIRTEET

Teoriatietoa tukemaan hankittava tieto oli laadultaan kuvailevaa ja täsmällistä tarkkaa ainutta oikeaa tietoa ei haettu. Pikemminkin vastaajien yksilölliset näkemykset ja erilaiset koulutustaustat, ikäjakauma 20–57 vuotta ja vaihtelevat työkokemukset antavat moniulotteisuutta vastauksiin. Haastateltavina olivat kaikki kuusi Merikosken Kajaanin toimipisteessä työskentelevää henkilöä. Haastattelijana toimi opinnäytetyön tekijä, päätoiminen tuntiopettaja. Haastateltavilla oli kaksi yhteistä tekijää: he kaikki ovat naisia ja he toimivat tietyn ryhmän opettajina, ohjaajana tai henkilökohtaisena avustajana.

Organisaatio on toiminut Kajaanin toimipisteessä reilun 1½ vuotta. Organisaatiotallalla on yhtenä tavoitteena toiminnan vakiinnuttaminen. Työn tekemisen tasolla on pedagogisen ammattitaidon kehittäminen. Opetuksellisenä tavoitteena on valmentaa ja kuntouttaa opiskelijaa henkilökohtaisen opetussuunnitelman tavoitteiden mukaisesti.

5.1 Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti

Merikosken ammatillinen koulutuskeskus perusti Kajaanin toimipisteen elokuussa 2002 alueellisen koulutuskysynnän takia. Perustamisen tarkoituksena oli alueellisesti palvella toisella asteella erityistä tukea tarvitsevia opiskelijoita. Koulutusalaaksi valittiin Valmentava ja kuntouttava opetus, koska vastaavaa linjaa ei Kajaanissa ole. Virallisesti linjan nimi on Työhön ja itsenäiseen elämään valmentava ja kuntouttava opetus ja ohjaus. Opetuksen tavoitteena on antaa lisävalmiuksia elämänhallintaan ja jatkokoulutukseen erityistä tukea tarvitseville nuorille ja aikuisille.

Tulevaisuuden visioina vastaajat näkivät opetuksen laajuuden ja henkilökuntamäärän pysyttelevän nykyisen kaltaisena. Tällä hetkellä opetus on suunnattu pääsääntöisesti kehitysvammaisille, mutta jo lähitulevaisuudessa voi laajentua myös mielenterveyskuntoutujille. Haastateltavan mielestä kielteistä, mutta ymmärrettävää oli toisaalta henkilökunnan vaihtuminen henkilökohtaisten avustajien osalta. Henkilökohtaisen avustajan työsuhde päättyy opiskelijan avuntarpeen loppuessa. Haasta-

teltavat arvioivat työtehtävien pysyvän pääosiltaan samankaltaisina. Organisaation toiminnan jatkaminen, innovatiivisuus, yhä edelleen kehittäminen ja verkostojen laajentuminen olivat vastaajien mielestä keskeisiä tulevaisuuden visioita.

Vastaajien mukaan organisaation vahvuuksina koettiin kaikissa vastauksissa työympäristön miellyttävyys uusien toimitilojen ansiosta. Myös toimipisteen keskeistä sijaintia ydinkeskustan tuntumassa pidettiin erinomaisena esimerkiksi asiointiharjoituksissa. Hyvä yhteistyö työntekijöiden kesken, keskusteleminen ongelmatilanteiden purkamisessa ja puhuminen yleensäkin sekä työhön- että vapaa-aikaan liittyvistä asioista koettiin yleisesti hyvin myönteiseksi. Tuntiopettajien toiveena oli keskustelujen lisääminen. Heidän näkökulmastaan epäkohtana koettiin yhteisen ajan vähyys tai työskentely toisessa toimipisteessä, mistä syystä kohtaamisia on vähän.

”Kaikki tuntee kaikki.”

”Pystyy helposti tutustumaan toisiinsa.”

”Huomaa yhteishenkeä.”

”Hyvä työilmapiiri.”

”Kannustava työyhteisö.”

”Avoimuus.”

”Erilaiset voimavarat ja vahvuudet, joita työntekijöillä on.”

”Työntekijät eivät vaihdu liian usein.”

Nämä kaikki kertovat vahvuudesta, sopusointuisesta ja luottamuksellisesta ilmapiiristä, joka työyhteisössä vallitsee. Vahvuudeksi työntekijät määrittivät myös asiakkaiden eli opiskelijoiden kohtaamista kuvaavia esimerkkejä:

”Aito kiinnostus opiskelijoita kohtaan ja heidän mahdollisuuksiaan kohtaan.”

”Palkitsevaa, kun näkee tuloksen, että on saanut jotain aikaan.”

Heikkoutena pidettiin haastateltavien mukaan Kajaanin toimipisteen erillään oloa Merikosken muista toimipaikoista. Puutteena olivat erityisesti opiskelijoiden tukipalvelujen ja sekä henkilökunnan että opiskelijoiden vertaisryhmän puuttuminen. Henkilökuntavaje oli ajoittaista, samoin avustajien vaihtuminen, jolloin työsuhteet eivät ole kovin pysyviä. Merikosken Kajaanin työntekijöiden esimies on Oulussa. Tämä toisaalta siirtää vastuuta työntekijöille Kajaanissa. Se koettiin vastaajien mielestä luottamuksellisena, mutta toisaalta heikkoutena etäisyyden takia.

”Pieni yhteisö on aika haavoittuva – jos yksi lenkki pettää niin sillä on sitten isompiakin vaikutuksia...”.

5.2 Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen

Kajaanin toimipisteen toimintakulttuurissa vastaajien kertomusten mukaan asioihin reagoidaan välittömästi. Toimintakulttuuri on vastaajien mielestä avointa ja kaikelle uudelle myönteistä. Lisäksi joustavuus on heidän mielestään toiminnalle tyypillistä.

Kaikki vastaajat kokivat työnsä riittävän/sopivan monipuoliseksi. Sisällön monipuolisuutta rajoittavana tekijänä koettiin haastateltujen opettajien keskuudessa tunti-resurssin ja suunnitteluajan niukkuus. Monipuolisuutta voitaisiin lisätä suunnittelemalla enemmän työtä ja kokeilemalla uusia toimintamalleja.

”Kaikki tunnit ovat erilaisia, samat tilanteet eivät toistu.”

”Työ on hyvin rajattua. Monipuolisuus on sisällön monipuolisuutta rajojen puitteissa...”

”Tosi monipuolista, pitää päästä vaivata ja käyttää luovuutta ja saada itsestään irti kaikki mehut. Jos ei oppilas opi tällä tavoin, niin millä muulla tavoin oppii?”

Joustavuutta tarvitaan kaikkien vastaajien mielestä melko paljon. Joustamisen tarve ilmenee esimerkiksi tilanteessa, jossa opiskelija käyttäytyy yllättävästi tai ei suostu toimimaan suunnitelman mukaisesti. Joustavuutta tarvitaan myös työkaverien ja verkostojen kanssa toimimisessa. Tiimeissä joustetaan tilanteissa, jossa joku työntekijä on esimerkiksi väsynyt. Tällöin voi reilusti pyytää työkaverilta apua ja saa siten kerättyä voimia itselleen. Työyhteisö toimii hyvin inhimillisesti ja toista kunnioittavasti. Kärsivällisyyttä tarvitaan erilaisissa stressitilanteissa. Täytyy osata ymmärtää ja tulkita opiskelijoiden reaktioita.

”Opettaja ei saa hermostua.”

”...joustavuus on tunteen sisällä tapahtuvaa joustavuutta. Reagointikykyä muuttuneisiin tilanteisiin ja suunnitelmat ei ehkä aina mee niinku on suunniteltu... ei voi aatella, että toimii aina tiukasti suunnitelman mukaisesti...”.

”...Joustavuutta tietyn perusrungon sisällä.”

”Käytetään järkeä omissa hommissa”.

Kaikki vastaajat luonnehtivat työilmaston hyväksi. Työ koettiin hauskaksi, työpäikälle oli kiva tulla ja työtä oli mukava tehdä. Töissä koettiin myönteisenä keskustelut, joissa voi puhua muistakin kuin työasioista. Rikkautena koettiin eri ikäiset työkaverit ja naisten ymmärrys naisena olemisesta. Työilmasto koettiin positiivisen kannustavaksi ja tasavertaiseksi. Työilmaston merkitys työntekijälle itselleen arvioitiin kaikissa vastauksissa erittäin merkittäväksi.

”Aamulla ei jaksais herätä, jos olis tympee paikka.”

”... jos se olis huono, niin se varmasti heijastuisi työn tekemiseen.”

”... jos meillä täällä ei menis kemiat yksiin, niin kyllä mä luulen, että olis aika vaikeeta lähteä aamulla töihin...”

”... on vaikutusta työssä viihtymiseen hyvinkin paljon ja työssä jaksamiseen ja sitten siihen, että millä tavoin mä työtäni teen.”

Oman työn suunniteluun voivat kaikki työntekijät kertomansa mukaan vaikuttaa vähintään jonkin verran ja opettajat kokivat voivansa vaikuttaa hyvin paljon. Vastaajat kokivat saavansa vaikuttaa työhönsä sopivasti. Osa tehtävistä oli toistuvia rutiinitehtäviä ja osa opetushenkilöstön antamia vaihtuvia tehtäviä. Vaikuttamismahdollisuus oli avustavalla henkilökunnalla lähinnä siinä, missä järjestyksessä tehtävät tehdään ja mitä menetelmää milloinkin työssään käyttää. Opetushenkilökunta voi hyvin itsenäisesti päättää opetuksen sisällön ja oppitunnin kulun opetusryhmän tarpeet huomioituaan. Oman luovuuden käyttäminen, aktiivinen havainnointi ja sen perusteella reagointi on tyyppillistä tässä työssä. Tietty määrä työtehtäviin liittyvästä itsemääräämisoikeudesta antaa vaikuttamismahdollisuuden tunteen ja lisää siten työhön motivaatiota ja mielekkyyttä.

Haastateltavien mukaan omaan työhön voi vaikuttaa

”Sanomalla miltä minusta tuntuu, miten haluaisin tehdä jonkin asian toisin, kysymällä, olemalla avoin.”

”Opiskelisin lisää, lukisin ja ottaisin vinkkejä ja kyselisin vinkkejä toisilta.”

”Miettin, voiko tämän työn tehdä toisellakin tavalla, miksi teen tämän näin?”.

Omaan työhön voi kaikissa mielipiteissä vaikuttaa jonkin verran ja se koettiin myönteisenä. Työjärjestys, ajoitus ja menetelmä olivat tyypillisiä vaikuttamismahdollisuuksia. Opettajien vastauksissa vaikuttamismahdollisuus koettiin erittäin merkittäväksi

”Saan luoda työni aivan vapaasti huomioiden ryhmän tarpeet ja omat mahdollisuudet.”

Organisaatiokulttuurin muutos aiheuttaa haastateltavien kertomuksen mukaan seuraavia tuntemuksia: Kielteisenä vastaajat pitivät muutoksen alussa mahdollisesti ilmenevää vastustusta. Vastustusta ja turvattomuutta voi herättää tutusta luopuminen ja uudelleen suuntautuminen. Toisaalta vastaajan mielestä entinen laatu ja vakaus menetetään mahdollisesti hetkeksi. Ulkoapäin tulleesta muutoksesta voi haastateltavan mielestä kehittyä pelottava ja uhkaavakin. Edelleen muutos organisaatiokulttuurissa aiheuttaa haastateltavien mielestä seuraavia myönteisiä vaikutuksia: Työn mielekkyys säilyy työn vaihtelevuuden ansiosta ja siitä seuraa motivaation säilyminen, oppii uusia työtehtäviä, työn tekeminen tulee tietoisemmaksi, antaa uusia ulottuvuuksia työhön, antaa mahdollisuuden uusien voimavarojen käytölle. Organisaation sisältä alkanut muutos antaa vastaajan mielestä itsevarmuutta ja uudenlaisia mahdollisuuksia, koska työntekijä itse pystyy vaikuttamaan muutokseen.

Kajaanin toimipisteessä ei varsinaista esimiestä ole. Merikosken palkkaaman henkilökunnan lähin esimies on Oulussa. Opetusryhmän päätoiminen opettaja koordinoi ryhmän toiminnan, suunnittelee ajoituksen ja sisältörungon kunkin opetusryhmän tarpeita vastaavaksi ja delegoi henkilökunnalle työtehtävät. Lisäksi hänellä on joitakin hallinnollisia tehtäviä ja hän toimii verkostoissa ja muulle henkilökunnalle yhteyshenkilönä.

Esimiehellä koettiin kaikkien vastaajien mielestä olevan suuri merkitys työssä. Esimiehen tuki ja apu esimerkiksi ongelmatilanteissa koettiin merkittäväksi. Tehtävien jakaminen, johtaminen, asioista sopiminen ja motivoiminen olivat esille tulleita esimiehen toimintaan liittyviä näkemyksiä. Hyväksi koettiin esimiehen tapa antaa työntekijöille riittävä itsenäisyys tehdä työtä ja vapaus käyttää ammattitaitoa. Tämä

antaa työntekijöille luottamuksen omiin taitoihin. Esimiehen tehtävänä on lisäksi vastaajien mukaan puitteiden antaminen

”...esimies mahdollistaa sen työn ja mahdollistaa ne puitteet, joissa sitä työtä tehdään...antaa sellaset isot raamit sille toiminnalle, ja ne isot raamit on niinku tärkeitä sen takia just, että on ne jotkut resurssit, missä hommia pystyy sitten tekemään.”

Keskusteluja työaikana ja sen päätyttyäkin niin työ- kuin vapaa-aikaan liittyvissä asioissa pidettiin vastaajien mielestä hyvin antoisina.

”Voi ja uskaltaa keskustella kaikista asioista... ei ole kynnystä tulla puhumaan.”

”...saa semmoista omiin opintoihin, joita käyn työn ohella, niihin saan niinku kannustusta, vinkkejä ja sitten, että saa palautetta omasta työstä. Se on tosi tärkeää.”

Merikosken ammatillinen koulutuskeskus on tarjonnut päätoimiselle henkilökunnalle sekä sisäistä koulutusta että ulkoista koulutusta tarpeen mukaan. Esimiehen kannustus kouluttautumiseen on myönteistä. Ryhmän päätoimiselta opettajalta on saanut riittävästi tietoa opiskelijoihin ja opetukseen liittyvissä asioissa.

Työtovereiden tukea työssä arvostettiin haastateltavien mukaan suuresti. Pieni työyhteisö edistää parhaimmillaan läheisten ihmissuhteiden muodostumista. Välitön, luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri auttavat työssä jaksamisessa. Haastateltavien mukaan työtoverilta kaivattiin entiseen tapaan keskusteluja ja havaintoja työssä onnistumisesta ja uusista ideoista.

Haastateltavat kertoivat, että työyhteisössä arvostettiin tasa-arvoa, inhimillisyyttä työntekijöiden välillä ja opiskelijoita kohtaan. Jokainen on oma persoona, yksilö. Ihmiskäsitykseksi nimettiin kokonaisvaltainen ja humanistinen ihmiskäsitys.

”Ihmistä arvostava ja kunnioittava...sellaisena kun hän on...Työ lähtee hyvin pitkälti oppilaan omasta persoonasta ja sitä kunnioittaen. Ja tavallaan ei niinku liikaa muuteta, vaan tavallaan tuetaan sitä siinä kehityksessä, mikä hänellä on.”

”Pyritään siihen omatoimisuuden tukemiseen ja annetaan tilaa sille oppilaan omalle persoonalle, että saa niinku tulla esille sellasena kuin se on... ei tiettyyn muottiin oppilaita pyritä asettamaan.”

Edelleen vastaajien mukaan vaikeassa tilanteessa työyhteisö kantaa vastuun yhdessä, eikä siitä vetäydytä eikä kukaan jää yksin.

Tiedottaminen tehdään pienessä työyhteisössä suullisesti, osittain sähköpostilla. Vastaajat kokivat tiedottamisen yleensä riittäväksi, ainoastaan toisessa työpisteessä toimiva opettaja halusi lisää systemaattista tiedottamista. Paikallinen organisaatio toimii pieneltä osalta käytännön syistä toisessa toimipisteessä. Haastateltavan mielestä erillään olo koettiin toisaalta myös kielteisenä. Huonona puolena on vähäinen tiedonkulku ja käytännössä jatkuvan vuorovaikutuksen vähäisyys. Asiaan toivottiin ratkaisuna systemaattisempaa tapaamista vähintään puolivuosittain. Keskustelua kaivattiin esille nousseista tarpeista ja missä vaiheessa opiskelijoiden opinnot ovat. Nykyisellään keskustelut tapahtuvat spontaanisti, mikä on toisaalta vastaajien mielestä hyvä asia sinänsä. Kajaanin toimipisteen ja Oulun päätoimipaikan välille vastaajat toivoivat lisää tiedottamista ajankohtaisista asioista. Paikallisessa organisaatiossa toivottiin tiedottamisen aikaistamista, mikäli mahdollista.

5.3 Laadun, tuottavuuden ja prosessin kehittäminen

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, ettei organisaation kehittämistoiminta ole vielä kovin jäsentynyttä. Haastateltavan mukaan kehittämiseen suuntaavia keskusteluja käydään työn ohessa arkisesti ja keskustelun teemat perustuvat lähiaikojen tapahtumiin ja niissä ilmenneisiin seikkoihin. Paikallisorganisaation kehittämiseen haastateltavat odottivat tukea päätoimiselta opettajalta.

Useimpien vastaajien mielestä koettiin myönteisenä se, että työntekijä itse voi vaikuttaa organisaation kehittämiseen.

”Tottakai siitä on se etu, että voi vaikuttaa omaan työhönsä. Ja tavallaan se organisaatio, yhteisö, on toimiva, niin tottakai se ...näköy siinä oppilaan oppimisessa.”

Oppimisenäkökulman liittämisellä organisaation toimintoihin on vastaajan mukaan hyvä lähtökohta kehittämiselle. Haastateltavien mukaan se auttaa näkemään ko-

konaisuuden, tekee työn tietoiseksi ja auttaa motivoitumaan. Työntekijä kehittää työtään ja työtapojaan antaen muutokselle pohjan. Kehittäminen lähtee työntekijöiden omasta prosessista liikkeelle. Organisaation kehittämisessä on oppimisköikulman liittämällä työn tuottavuutta lisäävä ja laatua kehittävä vaikutus. Tietoisesti kehitetty työ tuottaa todennäköisesti enemmän. Työn laatu säilyy hyvänä, koska siihen vaikuttaa kukin työntekijä omalla panoksellaan. Vastaajan mielestä kokonaisprosessin hallinta paranee, kun työntekijä käsittelee omaa työprosessiaan oppimisen näkökulmasta.

Kajaanin toimipisteen organisaation tehokkuutta voitaisiin vastaajien mukaan parantaa järjestämällä enemmän yhteistä suunnittelu-aikaa. Toinen vastauksissa esiintynyt tehokkuutta lisäävä keino olisi järjestää työyhteisön työkykyä ylläpitävää toimintaa esimerkiksi osallistumalla kuntoilutapahtumiin ja virkistäytymisillanviettoon. Yhteishengen kohentamisella on haastateltavien mielestä työssä jaksamista edistävä vaikutus.

Asiakasnäkökulmasta organisaation laatua voitaisiin vastaajien mukaan kehittää järjestämällä riittävästi ammattitaitoista henkilökuntaa sekä miehiä että naisia. Toinen vastaajan esittämä näkökanta on resurssien riittävyyden arvioiminen opiskelijan siirtyessä jatko-opintoihin tai työelämään. Kuinka paljon koulu voi vaikuttaa jatkoon pääsemisessä riittävillä tukitoimilla?

Kajaanin organisaation laatukriteereitä ei ole vastaajien tiedossa. Vastaajien mielestä laatukriteereinä voisivat olla

”...yksilöllisyys ja kokonaisvaltaisuus, erilaisten oppimismenetelmien käyttö,... opetuksen sisällön monipuolisuus.”

”...päästään niihin tavoitteisiin, jotka on jokaiselle laadittu.”

”...työpaikan ilmapiiri.”

”Opetussuunnitelma ja sen toteutuminen.”

Käytännössä laadun kriteerien laatimisessa ja myöhemmin niiden kehittämisessä kannattaa hyödyntää koko työyhteisö ja ottaa mukaan myös asiakkaat ja verkostot ja keskeisimmät yhteistyökumppanit erityisesti Merikosken muut toimipaikat. Tällä tavoin laatua saadaan kehitettyä mahdollisimman monipuolisesti.

5.4 Oppimisen edistäminen

Kajaanin toimipisteen työntekijöiden oppiminen tapahtuu organisaation toiminnan tasolla ja työn tekemisen tasolla. Organisaation toiminnan tasolla oppimista tapahtuu oppivan laatuorganisaation eri osa-alueilla. Kouluympäristössä oleva organisaatio tuo toisen oppimisen näkökulman itse työsuoritukseen. Työn tekemisen tasolla oppimista tapahtuu haastateltavien kertomusten mukaan esimerkiksi kun heitä ohjataan käyttämään vaihtoehtoisia menetelmiä työssään. Lisäksi kaikkien tietotaitoa päivitetään, kun työntekijät kertovat toisilleen kokemuksistaan työssään ja kursseilla oppimista uusista asioista.

”Työn mielekkyys pysyy, kun työ on vaihtelevaa. Kun työ on mielekäs, niin motivaatio pyssyy parempana ja korkeampana.”

”Hyötyä on se, että oppii tekemään muitakin hommia, eikä aina niitä samoja...”

Omaa oppimistasoaan vastaajat kertoivat kohentavansa olemalla avoin ja vastaanottavainen työssään, seuraamalla toisten työskentelyä, hakemalla tietoa kirjallisuudesta ja osallistumalla työnohjaukseen. Vastaajan havainnon mukaan työnohjaus on tärkeä oppimisen kehittämisen tuki.

Toinen työn tekemisen tasolla oleva oppimista edistävä hanke on opetustyylianalyysien tekeminen. Opettajille, ohjaajalle ja yhdelle henkilökohtaiselle avustajalle tehtiin maaliskuussa 2004 Opetustyylianalyysi. Huhtikuussa tulosten perusteella on tarkoitus kartoittaa kunkin vahvuus- ja kehittämisalueet. Tuloksia hyödynnetään organisaatiotasolla tiimien toiminnassa ja erityisesti opetustyössä. Yksilölliset ominaisuudet otetaan tietoisesti käyttöön. Oman opetustyylin löytämisen kautta on toivottavasti helpompi havaita, hyödyntää ja hyväksyä muiden oppimista ja opetustyyliä.

”Muutoksen merkitys on suuri, sillä on tullut tietoiseksi, miten teen ja miksi teen näin, miksi en tee niin.”

Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen organisaatio on vastaajien mukaan suhtautunut päätoimisen henkilökunnan kouluttamiseen hyvin myönteisesti. Ohjaaja on opiskellut oppisopimuksella koulunkäyntiavustajan ammattitutkinnon työn ohessa. Lisäksi päätoiminen henkilökunta on voinut osallistua tarpeelliseksi kat-

somilleen lyhytkursseille ja työnantaja on järjestänyt myös sisäistä koulutusta. Muu Kajaanin toimipisteessä työskentelevä henkilökunta (kuntien palkkaamat henkilökohtaiset avustajat ja sivutoimiset tuntiopettajat) on tarpeidensa mukaan hankkinut lisäkoulutusta vapaa-aikanaan tai toisen työnantajan järjestämää koulutusta. Haastateltavien suhtautuminen omaan kouluttautumiseen oli hyvin myönteistä.

”Silleen ite piän sitä omalta kohaltani erittäin tärkeänä. Oon varmaan sellanen ikuinen opiskelija, että aina täytyy jotakin uutta, uusia ajatuksia saatava. Sitä ommaan työhön liittyvää koulutusta saan.”

Osalla työntekijöistä oli lisä- tai jatkokoulutus parhaillaan menossa ja osa suunnittelei kouluttautumista edelleen myöhemmässä vaiheessa.

”Me saamme kouluttaa itseämme niin kauan kuin rahkeet riittää ja aika riittää... se on minun mielestäni tosi hieno homma tässä koulussa.”
 ”Ja ootte te tuonu meillekki sitä tietoo ihan hyvin... Minusta on se ihan hyvä, kun ootte kertonu, mitä siellä on ollut ja mitä opitte.”

Haastateltavat toivoivat koulutustarpeensa kartoitettavaksi kehityskeskusteluissa. Vastaajien koulutustaustat ja työtehtävät ovat erilaiset, joten koulutustarpeet ovat siitä syystä yksilölliset. Vastaajien mukaan koulutustarpeita oli viestinnässä, ATK:ssa, yksilöllisessä ohjaamisessa ja erityisammattitaidon ylläpidossa.

”...pitäis olla vuosittaista se kouluttautuminen, että sais uusia ideoita ja ajatuksia ja näkökulmia.”

”Oppimiskyky mun mielestä kehittyy myös koulutusten kautta. Kun käy koulutuksessa, niin ruppee ajattelemaan asioita uulla tavalla. On vähä pakko oppia.”

5.5 Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti

Työyhteisössä olevat verkostot ovat toisaalta asiakkaisiin eli opiskelijoihin liittyviä ja toisaalta organisaatioon liittyviä. Opiskelijoihin liittyvät verkostot muodostuvat opiskelijan tarpeiden mukaisesti. Lähimpiä yhteistyökumppaneita ovat opiskelijan kotiväki tai asumisyksikön henkilöstö ja opiskelijan kuntouttajat. Muita yhteistyökumppaneita ovat opiskelijan edellinen koulu, tuleva koulu, työpaikka tai toimintakeskus, työvoimaviranomaiset, sosiaaliviranomaiset, Kansaneläkelaitos ja tervey-

denhuoltoviranomaiset. Organisaation yhteistyö/verkostokumppaneita ovat erittäin merkittävässä osassa Kainuun ammattioppilaitos ja Kajaanin kaupunki sekä Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen muut toimipaikat.

Opiskelijan ympärillä olevan verkoston toiminnan tavoitteena on tukea ja edistää hänen kasvuaan ja kehitystään kokonaisvaltaisesti. Verkosto kokoontuu kulloisenkin tarpeen mukaan ja vähintään lähiverkoston osalta suunnitellussa ja seuratussa opintoja ja niiden edistymistä. Organisaation verkostot mahdollistavat synergiaedun käyttämisen esimerkiksi aterialla ja siivouspalvelujen osalta. Verkostojen toimintaa voisi vastaajien mielestä kehittää edelleen lähiverkostojen osalta. Haastateltavien mukaan yhteistyötä ja ajatusten vaihtoa voitaisiin lisätä ja siten edistää opiskelijoiden tietojen ja taitojen siirtymistä koulun ulkopuolelle. Laajojen verkostojen toiminnan ongelmaksi mainittiin yhteisen ajan löytäminen.

Tiimityö työmuotona ilmenee tehtävien yhteisenä suunnitteluna. Hyvänä yhteisessä suunnittelussa koetaan se, ettei esimerkiksi leirikoulun ohjelma tule pelkkänä ilmoituksena, vaan sitä suunnitellaan opiskelijat ja henkilökunta yhdessä. Tällöin jokaisen mielipide tulee kuulluksi, ideat kehittyvät monipuolisemmaksi ja jokaisella on vaikuttamismahdollisuus. Tiimiä käytetään myös ongelmatilanteiden ratkaisussa. Käytännön työssä jokaisella työntekijällä on oma roolinsa ja työstä muodostuu kokonaisuus, se on saumatonta.

”...on luontevaa, joten siinä ei tule aatelleeksi, että se on tiimityötä.”

Työntekijöiden mielestä tiimityössä saadaan kaikkien kyvyt ja taidot käyttöön, täydentää toinen toisiaan, tuoda omia osaamisalueita esille, saa tukea toisiltaan, ei ole yksin ja on turvallisempi olo. Työstä tulee suunnitellumpaa, sillä on tavoite ja luotettavuus kasvaa, kun kaikki ovat yhtä mieltä asiasta. Tiimityö koettiin antavan voimavaroja työssä jaksamiseen ja avun saanti on välitöntä. Keskusteluissa esille tulleet yhtenäiset mielipiteet tuo varmuutta päätökseen.

”Tuo tavallaan tehokkuutta työhön lisää ... monien ihmisten ajatuksia lyödään yhteen, niin niistä tavallaan syntyy enemmän kuin jos jokainen keksisi ja suunnittelisi yksin ja toteuttaisi yksin.”

Tiimien toimintaa edistäviksi tekijöiksi kuvasivat työntekijät seuraavia asioita: avoimuus, demokraattisuus, myönteinen ilmapiiri, tiimityölle pitää olla todellinen tarve, toisten kuunteleminen, luottamus, pitää uskaltaa tuoda mielipiteensä julki, hyvä vuorovaikutus kaikkien tiimin jäsenten välillä ja ymmärrettävä kieli.

Haastateltavien mukaan tiimityö ja itsenäinen työskentely vuorottelevat. Yhteistyö ja vuorovaikutuksellisuus ovat myös tyypillistä työn suunnittelussa. Työt tehdään rationaalisesti, suunnitelmallisesti. Kaikki tietävät tehtävänsä, mutta työnjakoa tehdään myös sen mukaan, mitä tehtäviä on. Ohjaava opettaja antaa muuttuvat tehtävät.

Organisaation kehittäminen kuuluu vastaajien mukaan koko organisaation henkilökunnalle. Työntekijöiden tehtävänä on tuoda esimiehen tietoon havaitut epäkohdat ja kehittämiskohteet. Organisaation kehittämiseen osallistuvat välillisesti myös asiakkaat eli opiskelijat ja verkostot. Verkostoista ja asiakkailta tulleet palautteet toimivat toisaalta toteutuneen työn mittarina ja myös tulevan työn suunnittelun pohjana.

”Oppilailla voi olla semmosia tarpeita, joita ei ole kellään muulla oppilaalla ikinä vaikka siinä koulussa ollut, niin tavallaan se sitten pistää kehittymään.”

Esimiehen tehtävänä on kehittämistoiminnassa antaa raamit ja mahdollisuus kehittämiselle. Muita työntekijöiden kertomia esimiehen tehtäviä ovat motivointi, tukeminen, kannustaminen, ilmapiirin luominen, itsenäisyyden antaminen, kokonaisuuden valvominen ja ehdotuksien tuominen. Kehittämistehtävässä esimiehen odotetaan olevan myönteinen kehitystyölle ja sille, että työntekijät haluavat mennä eteenpäin omassa työssään.

Päätoimisen henkilökunnan kertoman mukaan he ovat käyneet kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Keskustelu oli koettu myönteiseksi ja se oli edistänyt tunteista molemmin puolin. Toisten Kajaanin toimipisteessä toimivien työntekijöiden mielestä oli vaikea konkretisoida varsinaisia organisaation kehittämiseksi tehtyjä toimia. Osa haastatelluista oli toiminut vain reilun puolen vuoden ajan. Tämä vaikuttanee vastaajan havainnointimahdollisuuteen. Vastaajien mukaan kehittämisalueena pidettiin henkilökunnalle tehtyjä opetustyylianalyysjä ja muita oppimiseen

ja opettamisen liittyviä testejä. Testin tulosten perusteella on tarkoitus löytää yksilöllisiä eroavuuksia, kunkin lahjakkuudenaloja ja kehittämisen kohteita. Tavoitteena on hyödyntää kokonaisuudesta muodostuva heterogeeninen osaamisjoukko, tiimi.

Tulevana organisaation kehittämiskohteenä työntekijät mainitsivat systemaattiset tiimipalaverit, jonka avulla tiedonkulkua voidaan parantaa. Toisena kohteenä mainittiin verkostojen laajempi hyödyntäminen. Kolmantena kohteenä oli ammattitaidon jatkuva kehittäminen. Henkilökohtaisiksi kehittämiskohteiksi mainittiin pitkän aikavälin suunnitelmien käyttöönotto, projektimuotoisen työskentelytavan käytön lisääminen ja jatko-opinnot omalla ammattialalla.

5.6 Yhteenveto

Merikosken Kajaanin toimipisteen kartoituksessa löytyi seuraavia oppivan organisaation piirteitä.

TAULUKKO 5. Yhteenveto teemahaastattelun tuloksista.

VAHVUUTEMME, VAHVISTA:	HEIKKOUTEMME, KEHITÄ, KORVAA:
<ul style="list-style-type: none"> • koulutus alueellisesti merkittävä, • miellyttävä työympäristö, • keskeinen sijainti kaupungissa, • tiimityö ja itsenäinen työ vuorottelevat, • hyvä työilmapiiri, • hyvä yhteistyö työntekijöiden kesken, • keskusteleva, tukeva ja kannustava työyhteisö, • työntekijöiden erilaiset voimavarat, • esimies luottaa työntekijöihin, • toimintakulttuuri nopeasti reagoiva, avoin, uudelle myönteinen, joustava, • omaan työhön vaikuttamismahdollisuus, • tasa-arvo, • päätoimisen henkilökunnan kouluttaminen, • ammattitaitoinen henkilökunta. 	<ul style="list-style-type: none"> • organisaation kehittäminen ei vielä jäsenty-nyttä, • yhteisen ja henkilökohtaisen suunnitteluajan vähyys, • erillään muusta MeAKK:n organisaatiosta (opiskelijoiden tukipalvelut ja opiskelijoilla ei vertaisryhmää), • henkilökohtaisten avustajien vaihtuminen, • haavoittuva (pieni yksikkö, vähän henkilökuntaa), • esimies Oulussa, • tiedottaminen tuntiopettajalle toiseen työpis-teeseen, • laatukriteerit eivät ole tiedossa, • laajan verkoston tapaamisajan löytyminen.

<p>UUDET MAHDOLLISUUDET, KÄYTÄ HYVÄKSI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • työntekijöillä mahdollisuus ja halu osallistua organisaation kehittämiseen, • uusien työ-, toiminta- ja ajattelutapojen oppiminen, • kouluttautuminen, • asiakaskunnan laajentaminen, • organisaatiokulttuurin muutoksesta tulevat edut: työn mielekkyys ja motivaatio säilyvät, • uusien voimavarojen käyttömahdollisuus, • työn tekeminen tietoisesti, oppii uusia tehtäviä. • Organisaation sisältä lähtenyt muutos hyvä, koska työntekijä voi itse vaikuttaa muutokseen • verkostot. 	<p>NOUSEVAT UHAT, TORJU, VÄISTÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • riittämättömät henkilöresurssit, • koulutuksen kapea-alaisuus, • organisaatiokulttuurin muutoksesta johtuen: muutosvastarinta, turvattomuuden tunne, entinen laatu ja vakaus voivat hetkeksi laskea.
--	---

Swot –analyysiin on koottu nelikenttään teemahaastattelussa saatuja keskeisiä vastauksia. Taulukon yläosan ”vahvuutemme” ja ”heikkoutemme” -kohtia käyttää analysoimaan henkilöstövoimavarojen hallintaa ja johtamista. Taulukon alaosan ”uudet mahdollisuudet” ja nousevat uhat” –kohtia käytetään analysoitaessa ympäristön muutosta ja vaikutuksia toimintaan.

Kehittyminen kohti oppivaa laatuorganisaatiota voi käynnistyä. Yläpuolella olevasta Swot –taulukosta voidaan havaita, että muutamat alueet ovat jo hyvässä kehityksen alussa.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tekemisessä opin kolme asiaa. Kronologisesti ne ajoittuvat seuraavasti: Ensimmäisenä löysin teoreettiset perusteet ja runsaasti uutta tietoa arkityössä (opettaminen) kohtaamiini haasteisiin erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden kanssa. Toisena sain perehtyä teoreettisen tiedon hankintaan Oppivasta laatuorganisaatiosta ja sen soveltamisesta omassa työyhteisössä. Kolmantena opin tieteellisen tutkimuksen tekemisestä. Haastavana koin teemahaastattelun tekemisen suhteellisen lyhyessä ajassa ja innokkaana pääsin perehtymään digitaaliseen tiedonhallintaan.

Merikosken Kajaanin toimipisteen toiminnan yhteiskunnallista merkitystä on syytä korostaa. Valmentavaa ja kuntouttavaa opetusta ei muissa oppilaitoksissa Kajaanissa tällä hetkellä anneta. Integraation ja inklusion periaatteiden mukaisesti kaikilla perusoppimääränsä suorittaneilla tulisi olla mahdollisuus toisen asteen koulutukseen. Myös Ihmisoikeuksien toteutumisen kannalta koulutuksen jatkamiseen on vankat perusteensa. Laadukkaan koulutuksen perustana on hyvin toimiva organisaatio. Kun työntekijät omasta halustaan ja aloitteestaan kehittävät työyhteisöä, niin kehittymiselle on otolliset lähtökohdat. Kajaanin organisaation toiminnan kehittäminen oppivaksi organisaatioksi on tämän pohjatyon jälkeen hyvin perusteltua.

Varsinaisen opetus- ja ohjaustehtävän toteuttamisessa tarvitaan hyvin refleктоiva ja toisaalta pitkäjänteinen työote. Ammattitaidon jatkuva kehittäminen on selviytymisen ehto erityisopetuksen tehtävissä. Tietotaitoa on jatkuvasti päivitettävä. Opetuksen toteuttaminen on hyvin kokonaisvaltaista, eikä kahta samankaltaista työpäivää ole. Henkilökunnan taidot punnitaan päivittäin niin psyykkiseltä-, fyysiseltä kuin sosiaaliseltakin kannalta.

Johtamiskulttuuri on muuttunut menneitten vuosikymmenten aikana fordismista rationaalisen kautta humanistiseksi. Nykyyöyhteisössä ei autoritääriinen toimintatapa ole toimiva. Toimiva työyhteisö auttaa itse itseään jaksamaan paremmin. Onneksemme olemme tasavertaisia, erilaisia, täydennämme toisiamme ja työyhteisössämme on havaittavissa työn ilo ja kehittymisen halu.

Teemahaastattelun tulokset korreloivat hyvin teoriaa. Teemahaastattelun tuloksista selviää, että Kajaanin toimipisteestä on löydettävissä joitakin oppivan organisaation piirteitä. Erityisesti toimintakulttuuri, työilmapiiri ja tiimityö koettiin vastaajien keskuudessa hyväksi. Oppimisen edistäminen voidaan luonnehtia muutokselle suotuisaksi. Oppimisnäkökulma esiintyi vastauksissa toisaalta organisaatio- ja toisaalta oppilaitosympäristön näkökulmasta tarkasteltuna. Haastattelun tulosten perusteella tulevaisuuden suunnitelmien kirjaamiseen, laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittämiseen ja yhteisen suunnitteluajan varaamiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota.

Tosiasioden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti

Haastattelussa ilmeni, että vastaajien teoreettinen tieto oppivasta organisaatiosta oli vähäinen. Työn tavoitteena oli kartoittaa Kajaanin toimipisteen oppivan organisaation piirteet. Tulevana tehtävänä on kehittää omaa työyhteisöä oppivan organisaation teorian suuntaisesti. Organisaatiokulttuurin muutoksen tavoitteena on nuoren organisaation toiminnan vakiintuminen, toimintojen kehittyminen tietoisiksi ja tavoitteelliseksi ja että yksilölliset ominaisuudet pääsevät tietoisesti esille.

Työkulttuuri ja ilmapiirin kehittäminen

Ihminen on ainutkertaisen arvokas yksilö. Työyhteisössämme korostuu toisesta ihmisestä välittäminen ja työn ilo. Työssä jaksamista edistääksemme on kunkin ensiksi löydettävä itsensä. Sen jälkeen on helpompi löytää, ymmärtää ja hyväksyä toinen.

Ilmapiiri on vapaa ja nuorekas. Keskustelua käydään kaikista asioista ja se on rakentavaa. Moraali ja etiikka ovat korkeat. Aiheettomia poissaoloja ei ole. Työntekijät saattavat jäädä juttelemaan työpäivän päätyttyäkin kahvikupin ääreen. Työhön perehdyttämisvaiheessa painotettiin avoimuutta. Ilmapiiri on suvaitseva. Kuitenkin työt tehdään parhaan mukaan. Tiimipalavereissa keskustellaan tulevista opetettavista asioista, edistymisestä ja keinoista miten tavoitteisiin päästään. Kaikkien mielipiteet, kokemukset ja näkemykset tulevat huomioiduksi ja samalla jalostuvat. Työyhteisön hyvinvointia tuetaan. Hätösen (2000, 10) mukaan yhteisen arvoperustan löytyminen mahdollistaa työkulttuurin muuttumisen.

Henkilökunnan jaksamiseen vaikuttavat muun muassa tunne työssä onnistumisesta, työn määrä (oppituntien määrä ja laatu) opiskelijoiden vireys sekä psyykkinen ja sosiaalinen tila. Lisäksi muut tekijät kuin työstä johtuvat asiat vaikuttavat jaksamiseen. Heti ensimmäisenä työpäivänä keskustelemme toimintakulttuurista ja avoimuutta painotetaan. Jos on väsynyt tai huonolla tuulella, sen voi sanoa tai paremminkin pitää sanoa työkavereille ja tilanteen mukaan opiskelijoille. Työkaverit tukevat tekemällä ”vaikeampia tapauksia”, jolloin hän saa hengähdystaukoa ja kerätä voimavaroja. Iloitseminen on myös sallittua ja suotavaakin. Kiitosta ja kehumistakaan ei vältellä kun aihetta on. Suomalaiseen tapaan luonnollisesti kiitosta voisi lisätä. Kiitoksella saa varmuutta tekemiseensä.

Vireystason, psyykkisen– ja sosiaalisen tilanteen vaihtelevuuden takia reflektiivisyys on tärkeää työyhteisössä. Tilanteet saattavat muuttua hetkessä toiseksi, joten on osattava toimia nopeasti. Toimintatapa on oltava kaikille selvillä.

Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen

Laadukkuus varmistetaan suunnitelmallisella toiminnalla, onnistumisien ja epäonnistumisien analysoinnilla. Myös Hätösen (2000, 10) mielestä laatua on pyrittävä kehittämään jatkuvasti.

Varsinaisia laatukriteerejä tai prosesseja ei Kajaanin toimipisteessä ole kirjattu. Tiimejä ja verkostoja hyödyntäen tulisi pohtia, mitkä kriteerit kuvaisivat parhaiten tämän organisaation toimintaa ja millaisilla mittareilla niitä voi seurata. Mittareiden käyttö jäsentää seurantaa ja kehittämistä. Kajaanin organisaation kannattaa hyödyntää Merikosken pääorganisaatiossa jo olemassa olevia käytäntöjä.

Oppimisen edistäminen

Oppimisen näkökulma tulee työssä esille kahdessa tasossa: toisaalta työyhteisön jäsenten henkilökohtaisessa kehittämisessä ja toisaalta heidän varsinaisessa opetus- ja ohjaustehtävässään. Oman oppimiskokemuksen ja tiedon karttumisen kaut-

ta varsinainen leipätyö tulee antoisammaksi ja siten työ tuottaa tekijälleen enemmän iloa ja tyydytystä. Tällä toivottavasti on vaikutusta myös työn tuottavuuteen

Persoonallisuus on kouluttajan tärkein voimavara. Kouluttajien on opittava tuntemaan omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Oppimista, opettamista ja tiedon prosessointia on käsitelty laajasti teoriaosassa. Ihmisen toiminta perustuu aivojen toiminnalle. Yksilöllisiä piirteitä havaitaksemme on tiedettävä aivojen toiminnan periaatteita. Tieto antaa ymmärrystä erilaisille ajattelu- ja toimintatavoille. Varsinaisesti se on havaittavissa kunkin yksilöllisyydessä ja ainutlaatuisuudessa.

Persoonallisuutta kehittämällä voi kehittyä ja kasvaa ihmisenä. Opettajan ja oppijan välinen vuorovaikutussuhde on tärkeää opetus-oppimistapahtumassa. Jos yhteistyö ei suju, on tulostaso heikko. Opetus-oppimistapahtuman tuloksellisuus edellyttää hyvää johtamista. Opiskelijan toimintaa ohjataan tavoitteiden vaatimusten mukaisesti.

Henkilökunnan toimintatapoihin on kiinnitetty huomiota ja kaikki ovat olleet kiinnostuneita omista oppimis-/opettamisstrategioistaan, motiiveistaan jne. Tiimin jäseniltä on kartoitettu / kartoitetaan yksilöllisyyttä erilaisin testein:

- HYPERLINK <http://www.iltalehti.fi> www.iltalehti.fi vasen-/oikea-aivopuolisko hallitsevuustesti,
- Kolbin Oppimis- ja ongelmanratkaisutyylit –testi,
- Harriet V. Lawrence ja Albert K. Wiswell`n Palautetietojen itsearviointi –testi,
- Heljä Hätösen Mistä liikkeelle? HYLTKK/2000 Oman oppimisen arviointia –testi,
- Salmenkivi & Ruuth. 1994. Tulevaisuuden testi, omien motiivien testi.
- Opetustyylianalyysi opettajille, kansainvälinen versio 1.6 Jyväskylän yliopisto, Täydennyskoulutuskeskus, Erityiskasvatus.

Opetustyylianalyysin tulokset analysoidaan Uudessa Seelannissa ja suomenneetaan Jyväskylässä. Testien tuloksia on tarkoitus hyödyntää paikallisorganisaation

ja opetuksen kehittämisessä. Toiminta on yhteisöllistä ja tiimityöluonteista. Tiedon lisääntyessä yksilölliset voimavarat saadaan tehokkaammin käyttöön, suvaitsevaisuus kasvaa, työnteko helpottuu ja tulokset paranevat. Opetustyöhön testien tuloksia voidaan hyödyntää, kun kunkin työntekijän vahvuudet tulevat käyttöön ja heikkoudet huomioidaan ja niitä kehitetään. Tällä tavoin opetuksesta tulee laadukkaampaa, oppimistulokset paranevat ja asiakastyytyväisyys kasvaa.

Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti

Vallitsevana toimintatapana on tiimioppiminen. Esimerkiksi kaikki erikoistilanteet, onnistuneet ja epäonnistuneet keskustellaan joko välittömästi tai viimeistään seuraavalla tauolla. Keskusteluissa on matala kynnys ja kukin voi vapaasti kertoa näkemyksiään tilanteesta. Kaikilla on erilainen koulutus, joten asiat puidaan moniammatillisesta näkökulmasta. Epäonnistuminen on sallittua (mutta siitä pitää oppia) sillä jatkuvasti joudumme kokeilemaan erilaisia opetusmenetelmiä ja aiheita. Periaatteena on, että emme saa olla oppimisen esteenä (= rima ei liian alas, ”ei hän kuitenkaan opi”, eikä myöskään epärealistisen ylös).

Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen Kajaanin toimipisteen tiimin kehitys on arvioni mukaan kolmannessa vaiheessa. Me-henki on jo muodostunut ja toiminta on kohtuullisen tehokasta.

Seuraavana tehtävänä on työntekijöiden jäsenten erityisosaamisten ja työskentelytapojen kartoitus ja hyödyntäminen opetuksen hyväksi. Tarkoituksena on etsiä kullekin opetustyylianalyysin avulla tehokkaimmat tavat opettamisessa. Toisena tavoitteena on eri opetus- ja oppimistyyliin perehtymällä tehdä opetus/oppimistapahtuma tietoiseksi ja yksilöt (oppijat) huomioivaksi. Tämän opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on lisätä teoreettista tietoa uusien opetus- ja oppimismenetelmien, erilaisten oppimistyylien ja -strategioiden osalta. Olemme ainutlaatuisen yksilöllisiä ja siten arvokkaita.

Swot-analyysin jälkeen tulee laatia Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen Kajaanin organisaation tarkoitus, toiminnan päämäärät ja strateginen suunnitelma.

Organisaation tarkoituksessa määritetään perusteet olemassaololle ja mitä lisäarvoa se tuottaa olemassaolollaan. Toiminnan päämäärän määrittämisen (yleistavoitteet) avulla voidaan organisaatiota ja sen toimintaa kehittää. Strategiassa mietitään millä keinoilla päämäärä saavutetaan. Suunnittelun tavoitteena on laatia pitkävaikutteisia ja kokonaisvaltaisia suunnitelmia organisaation kehittämiseksi. (Sarala & Sarala 1997, 74)

Jatkoehdotukseni on edelleen kehittää digitaalista äänitiedoston hyödyntämistä niin, että käytetään tietokoneohjelmaa (esimerkiksi Free speech), joka kirjoittaa puheen tekstiksi. Ohjelmassa on vielä heikkoutena erilaisten puhetyylien tunnistaminen ja sitä on vielä kehitettävä, jotta ohjelma tunnistaisi tarkemmin puheen. Tekstin muuntuminen digitaalisesta äänitiedostosta kirjoitettuun muotoon, mekaaninen litterointityö, lyhentäisi valtavasti tutkimukseen kuluvaan aikaa ja vaivaa.

.

LÄHTEET

Aulanko, M. 1996. Minä osaan: anna aivojesi toimia. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Aulanko, M. 2004. Minä osaan: anna aivojesi toimia. Viborg: Tanska. Norhaven Paperback A/S.

Bennett, J. & O'Brien, M. 1995. Oppiva organisaatio kokoon! Yritystalous 2/1995. Alkuperäinen artikkeli: the Building Blocks of the Learning Organization. Training Magazine 6/1994.

Dryden, G. & Vos, J. 1996. Oppimisen vallankumous. Ohjelma elinikäistä oppimista varten. Juva: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Dryden, G. & Vos, J. 2002. Oppimisen vallankumous. Ohjelma elinikäistä oppimista varten. Pieksämäki: RT-Print.

Engeström, Y. 1987. Perustietoa opetuksesta. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hätönen, H. 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsinki: Palmenia Yliopistopaino.

Ikonen, O. 2000. Oppimisvalmiudet ja opetus. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Laine, A., Ruishalme, O., Salervo, P., Siveén, T. & Välimäki, P. 2001. Opi ja ohjaa sosiaali- ja terveysalalla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Matikainen, J. & Ollikainen, H. 1999. Oppiva työyhteisö – parantaa toimintaa, tuloista ja ihmisten viihtymistä. Ylöjärvi: Työväen Sivistysliitto TSL ry. Painohäme Oy.

Otala, L. 1999. Osaajana opintieillä –opas elinikäisen oppimisen matkalle. Porvoo: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Prashnig, B. 2000. Erilaisuuden voima, opetustyylit ja oppiminen. Juva: WS Bookwell Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino.

Sjöstrand, S-E. 1981. Organisaatioteoriat. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.

Suonperä, M. 1992. Opettamiskäsitys; oppijakeskeisen opettamiskäsityksen perusaineksia. Hämeenlinna: Educons Oy.

Varto. J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

LIITE

Teemahaastattelun teemat:

Oppiva laatuorganisaatio (Sarala & Sarala 1997, 70)

1. Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti.
2. Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen.
3. Luovuuden, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen.
4. Oppimisen edistäminen.
5. Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti.

Taustatiedot

Missä tehtävässä olet Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen Kajaanin toimipisteessä?

Minkä ikäinen olet?

Millainen koulutus sinulla on työtehtäviisi?

Kuinka kauan olet toiminut tehtävissäsi?

1. Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti.

Mitä tehtävää varten Merikosken ammatillisen koulutuskeskuksen Kajaanin toimipiste perustettiin?

Mitkä ovat Kajaanin organisaation tavoitteet?

Mitkä ovat Kajaanin organisaation visiot?

Tarvittaessa apukysymys: Millaisen työyhteisö on tulevaisuudessa, esim. 5 v kuluttua?

Tarvittaessa apukysymys: Millaisia uusia työtehtäviä Kajaanin organisaation tehtäviin tulevaisuudessa kuuluu?

Mitä vahvuuksia näet olevan Kajaanin organisaatiossa

Mitä heikkouksia sinä arvelet olevan Kajaanin organisaatiossa

2. Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen.

Millainen toimintakulttuuri tässä toimipisteessä on?

Miten voit vaikuttaa työhösi?

Miten monipuolisena koet työsi?

Miten voit lisätä monipuolisuutta työssäsi?

Jos liian monipuolista: Miten voit rajata tehtäviäsi?

Millaista joustavuutta tarvitaan työssäsi?

Mistä työtäsi koskevista asioista voit päättää itsenäisesti?

Millainen työilmasto tässä Kajaanin organisaatiossa on?

Mikä merkitys työilmastolla on sinulle?

Mikä merkitys esimiehellä on organisaation työkulttuuriin ja ilmapiiriin?

Miten esimies tukee sinua työssäsi?

Minkälaista tukea haluaisit työhösi työtovereiltasi?

Millaisia asioita tässä työyhteisössä pidetään tärkeänä? (Arvot)

Millainen ihmiskäsitys tässä organisaatiossa on?

Varalla: Miten ihmiskäsitys vaikuttaa toimintaan tässä organisaatiossa?

Miten koet yhteisvastuullisuuden ilmenevän tässä työyhteisössä?

Miten tiedottaminen toteutuu tässä organisaatiossa?

Miten tiedottamista tulisi mielestäsi parantaa?

3. Luovuuden, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen.

Miten organisaatiota on kehitetty?

Mistä saat työpaikallasi tukea organisaation kehittämistoimintaan?

Millä keinoin tämä työyhteisö voisi toimia tehokkaammin?

Miten tämä organisaatio voisi mielestäsi toimia/palvella paremmin?

Mitä laatukriteerejä tässä organisaatiossa on?

Miten laatua voitaisiin kehittää?

Mitä etua sinulle on siitä, että voit itse kehittää organisaatiota?

Organisaation tuottavuuteen, laatuun ja prosessien kehittämiseen liitetään oppimisen näkökulma. Mitä vaikutusta oppimisen näkökulman liittämällä on organisaation

- a) toimintoihin
- b) tuottavuuteen
- c) laatuun
- d) prosessien kehittämiseen?

4. Oppimisen edistäminen.

Miten henkilöstön koulutus on järjestetty tässä organisaatiossa?

Millä tavoin organisaation johto suhtautuu sinun kouluttamiseesi?

Miten itse suhtaudut kouluttautumiseesi?

Miten henkilöstön oppimisen tarpeet pitäisi kartoittaa, määrittää?

Miten työntekijän oppimista edistetään?

Miten voit kehittää oppimiskykyäsi?

Millä tavoin voit hyödyntää omaa oppimistasi työtehtävissäsi?

Millaisia kouluttautumistarpeita sinulla on?

Oppiminen lisää tietoja ja taitoja. Mitä positiivista/negatiivista on työtehtävien/työtapojen organisaatiokulttuurin muutoksessa?

Varalla: Organisaatiokulttuuri muuttuu. Työtehtävät/työtavat muuttuvat. Millaisia vaikutuksia muutoksella on?

5. Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti.

Mitä verkostoja tässä toimipisteessä on?

Millä perusteella verkostot muodostetaan, muodostuvat (, jäsenet valitaan)?

Mitä etua verkostosta on?

Miten verkostojen toimintaa pitäisi mielestäsi kehittää?

Miten tiimityö toteutuu tässä organisaatiossa?

Mitä etua on tiimeistä?

Mitkä tekijät edistävät tiimien toimintaa?

Kenelle organisaation kehittämistoiminta kuuluu?

Mikä merkitys esimiehellä on kehittämistoiminnassa?

Miten organisaatiota on kehitetty?

Mitä kehittämiskohteita organisaatiossa mielestäsi vielä on?

Miten itse voit kehittää työtäsi/työtehtäviäsi?

Haluaisitko vielä täydentää jotakin vastausta?